

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization

Student: Bc. Simona Nováková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Nováková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

„Přílohy č. 2, č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

Datum: 25. dubna 2014

.....*Nováková*.....

Bc. Simona Nováková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala všem lidem, kteří mi pomohli s vypracováním této diplomové práce. Zejména tedy vedoucí mé diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za cenné připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi vyšla vstříc při zpracování mé diplomové práce a to především Vladimíře Vaculíkové za přijetí žádosti o zpracování diplomové práce a Ing. Ivaně Svěťíkové za cenné připomínky.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	7
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	7
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	8
2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	9
2.3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNY	9
2.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	10
2.4.1 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST	11
2.4.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	11
2.5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	12
2.5.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	12
2.5.2 VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	16
2.5.3 VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	17
2.5.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	17
2.6 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	22
2.6.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	22
2.6.2 DOKUMENTY	24
2.6.3 PŘEDVÝBĚR	26
2.6.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	26
2.6.5 VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÝCH METOD	30
2.7 ZHOODNOCENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	31
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE Y	33
3.1 STAV ZAMĚŠTNANCŮ	33
3.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	35
4 ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	36
4.1 APLIKOVANÉ METODY	36
4.2 POPIS STÁVAJÍCÍHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	37
4.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	38
4.4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI	38

4.4.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
4.4.2 PŘEDVÝBĚR.....	40
4.5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	41
4.5.1 PROCES VÝBĚRU U VÝROBNÍCH A NEVÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ	41
4.5.2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ THP	41
4.6 PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOST ZAMĚSTNANCŮ V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	43
4.7 VYHODNOCENÍ DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
4.7.1 ANALÝZA DOTAZNÍKU	45
4.7.2 SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	58
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	60
6 ZÁVĚR.....	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM ZKRATEK.....	68
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou pro správné fungování organizace nepostradatelné. Neboť bez lidského faktoru nemůže žádná organizace fungovat. Manažeři organizace se snaží vybrat si co nejkvalifikovanější pracovníky, kteří zajistí úspěch organizace na trhu.

Prvním důležitým krokem k získání žádaných pracovních sil je oslovení potencionálního uchazeče o zaměstnání. Úkolem personalistů je potenciální uchazeče oslovit vhodnou formou a hlavně zaujmout. Dalším důležitým krokem je vybrat si správné uchazeče, kteří splní očekávání vedoucích zaměstnanců. To znamená získat správné lidi na správné místo.

V době recese je na trhu práce větší poptávka po práci než nabídka volných pracovních míst. S větším počtem uchazečů ucházejících se o volné pracovní místo jsou personalisté nuceni zpracovávat čím dál více životopisů. S rostoucím počtem životopisů roste i časová náročnost na jejich zpracování. Při výběru kandidátů mohou personalisté využít nejrůznějších testů a forem pohovorů, aby na volnou pracovní pozici obsadili zaměstnance s odpovídající kvalifikací a odpovídajícími předpoklady.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y navrhnout změny na jeho zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část diplomové práce bude popsána v druhé kapitole, kde bude vymezen pojem řízení lidských zdrojů. V první části druhé kapitoly bude popsáno personální plánování, analýza pracovních míst a proces získávání zaměstnanců včetně jednotlivých metod. V druhé části druhé kapitoly bude popsán proces výběru zaměstnanců, analýza dokumentace, pohovory, assesment centrum a testy. V závěru druhé kapitoly bude uvedeno, jaké ukazatele by mohli personalisté použít pro zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v jejich organizaci.

Cílem praktické části diplomové práce bude popis systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y a navržení změn na jeho zlepšení.

V třetí kapitole bude představena organizace Y, bude zde uveden přehled stavu zaměstnanců, míra odchodu zaměstnanců a znázorněn personální útvar.

Ve čtvrté kapitole bude popsán samotný proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y a realizované dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastní

zaměstnanci z THP pozic, kteří byli přijati za posledních 12 měsíců. Výsledky dotazníkového šetření budou graficky zpracovány s komentářem. V závěru kapitoly budou shrnuty informace získané z dotazníkového šetření.

V páté kapitole bude cílem navrhnout doporučení pro organizaci Y na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců a dotazníkového šetření.

V šesté kapitole bude popsáno shrnutí diplomové práce. Na konci diplomové práce budou uvedeny zdroje, z nichž bylo čerpáno včetně příloh.

Metodika diplomové práce a metody

- 1. krok** – zpracování teoretické části diplomové na základě nastudování české i zahraniční odborné literatury. Zde bude použita metoda komparace, což je zhodnocení, jak je určitý problém interpretován a řešen v odborné literatuře. Poté bude použita metoda selektivní dedukce k zjištění na které informace je vhodné se zaměřit. Tyto informace budou podrobeny analýze. A dále bude použito metody syntézy k sjednocení informací v jeden celek.
- 2. krok** – bude popis procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Informace budou získány studiem interních dokumentů a na základě polostrukturovaných rozhovorů s personalistkou organizace Y. Budou zde použity metody analýzy a syntézy.
- 3. krok** – dotazníkové šetření. Na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y bude sestaven dotazník. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na THP zaměstnance, kteří prošli úspěšně výběrovým řízením za posledních 12 měsíců.
- 4. krok** – vyhodnocení dotazníkového šetření. Po té co bude zajištěn dostatečný počet respondentů, bude dotazník podroben analýze. Na základě analýzy budou zpracovány jednotlivé grafy v Excelu, doplněny komentářem. Pomocí metody syntézy bude sestaveno shrnutí dotazníkového šetření.
- 5. krok** – návrhy změn na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pomocí metody analýzy a syntézy dotazníkového šetření a celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y budou navrženy změny na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Návrhy změn uvedené v diplomové práci mohou manažeři organizace Y po zvážení využít v praxi.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole bude popsán pojem řízení lidských zdrojů, proces získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců, zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zaměstnance v pracovním prostředí. Jakým způsobem zaměstnavatelé získávají zaměstnance, jak je motivují, využívají jejich schopností a jaký vztah mají zaměstnanci k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k organizaci. Samotným cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je zařazení správného člověka na správné místo (Palán, 2002).

Někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, neboť tito zaměstnanci umí vytvářet inovace. Tím se stávají pro zaměstnavatele jedinečným intelektuálním neboli lidským kapitálem (Dvořáková, 2012).

Manažeři se v řízení lidských zdrojů podle Koubka (2009, s.16) musí zaměřit na tyto hlavní úkoly:

- „Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo, a aby byl tento člověk připraven neustále se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa
- Optimálně využívat pracovních sil v organizaci
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“

2.1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti vykonávají zaměstnanci personálního útvaru. „Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách“ (Dvořáková, 2012, s. 17).

Personální činnosti uvádí Koubek (2009, s. 20) v následujícím pořadí:

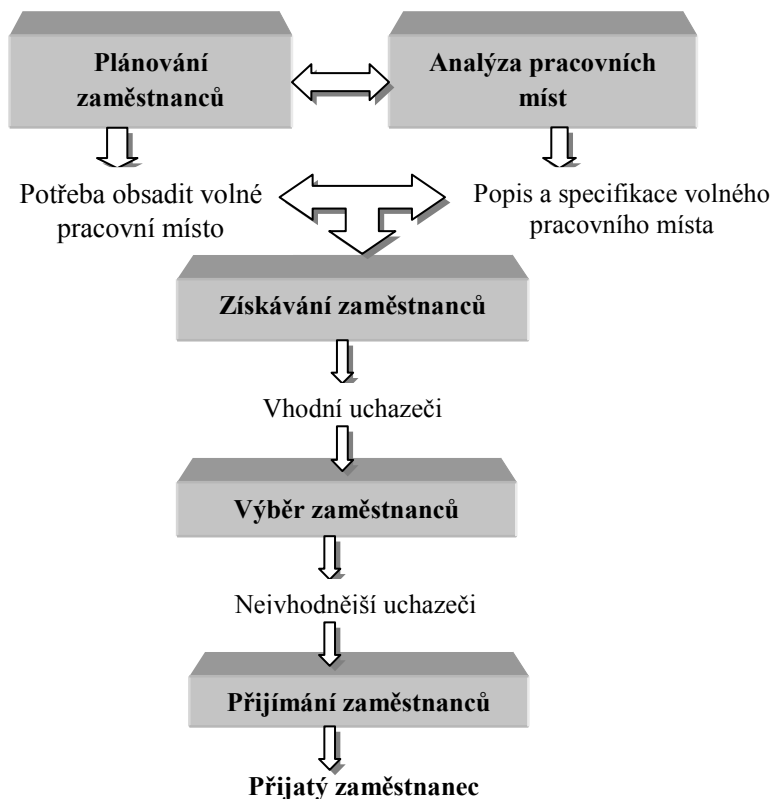
- „Vytváření a analýza pracovních míst

- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o zaměstnance
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců“

2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání a výběru zaměstnanců zobrazuje Šikýř (2012, s. 69) v následujícím obrázku.

Obr. 2.1 Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4151-2. s. 69

2.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je manažery využíváno k převodu personální strategie do každodenních aktivit organizace. Manažeři tak usilují o zabezpečení požadovaného počtu zaměstnanců, jejich struktury a kvalifikace, ale i o kulturní dimenzi, která je odvozena od hodnot, očekávání a chování. Součástí personálního plánování moderní organizace je také optimální rozmístění zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Podceňování personálního plánování může mít pro organizaci nepříznivé důsledky. Proto, aby personální plánování bylo efektivní, musí manažeři dodržovat následující tři zásady:

1. zásada – znalost a respektování zvolené strategie organizace
2. zásada – cykly plánování činností organizace a personálního plánování by měly být časově sladěny
3. zásada - personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (Koubek, 2009)

Jako typické cíle personálního plánování Armstrong (2007) uvádí:

- Získat a udržet si takové počty zaměstnanců, které zaměstnavatel potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti
- Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem zaměstnanců
- Formovat dobře vycvičeného a flexibilního zaměstnance a tak přispívat k schopnosti adaptace se na nejisté a měnící se prostředí trhu
- Snižovat závislost zaměstnavatelů na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, která je pro potřeby zaměstnavatele nedostatečná
- Zlepšit využití zaměstnanců zaváděním flexibilnějších systémů práce

2.3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNY

Personální plány představují soubor činností souvisejících se shromažďováním a využíváním informací k rozhodování a vyhledávání zdrojů při personálních aktivitách. Slouží k realizaci podnikových cílů. V oblasti personálního plánování rozlišujeme plán získávání zaměstnanců, plán snižování stavu zaměstnanců, plán flexibilního zaměstnání, plán stabilizace a plán rozvoje zaměstnanců (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

V plánu zabezpečování lidských zdrojů se manažeři zabývají přístupy k získávání zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů a tím, jak přilákat vysoce kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatel by měl hledat zaměstnance nejdříve ve vlastních řadách, po té může zaměstnavatel vycházet z hodnocení schopností, kompetencí a potenciálů zaměstnanců.

V plánu získávání a výběru zaměstnanců si stanovíme zdroje pokrytí potřeb zaměstnanců a specifikace použití metod získávání a výběru zaměstnanců. Plán získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů obsahuje následující body:

- a) počty a typ zaměstnanců k pokrytí potřeby včetně času, kdy budou tito zaměstnanci potřební
- b) pravděpodobné zdroje získávání zaměstnanců (školy, inzerce na internetu nebo v novinách ad.)
- c) plány využití alternativních zdrojů, jako je například práce na částečný úvazek
- d) způsob realizace programu získávání zaměstnanců (Kociánová, 2010)

Podle Dvořákové (2012) by měl plán atraktivního zaměstnavatele zahrnovat lepší příležitosti ke vzdělávání, lepší odměňování, přizpůsobení pracovní doby a pracovního režimu, politiku dovolených, péče o děti, náborový příspěvek, příspěvek na přestěhování ad.

2.4 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Za pomoci analýzy pracovních míst získávají personalisté potřebné informace k tvorbě popisu pracovních míst, ke specifikaci nároků na zaměstnance a k tvorbě profilů kompetencí zaměstnanců. Cílem je shromáždit informace o obsahu pracovního místa a odlišit tak pracovní místo od jiných pracovních míst. Analýzu práce zajišťují specialisté (analytik práce, psycholog) (Kociánová, 2010).

Pro analýzu pracovních míst využívají zaměstnavatelé informace od zaměstnance zařazeného na dané pracovní místo, od pozorovatelů, přímých nadřízených, nezávislých odborníků, spolupracovníků a podřízených. Aby kvalita informací byla co nejvyšší, je důležité, aby odpovědní zaměstnanci zjišťovali potřebné informace od více zaměstnanců na pracovním místě stejného druhu (Koubek, 2009).

2.4.1 METODY ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST

Analýza dokumentů, jedná se o analýzu dokumentů souvisejících s pracovním místem. Umožňuje získat personalistům celkovou představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Usnadňuje personalistům přípravu dotazníků a pohovorů pro uchazeče. Dokumenty nemusí vždy obsahovat úplné a přesné aktuální údaje. Proto je vhodné doplnit analýzu dokumentů ještě jinou metodou (Šikýř, 2012).

Pozorování je jednoduchá metoda, kterou můžeme použít samostatně nebo s jinými metodami. Osoby analyzující pracovní místo si zaznamenávají, co se dělá, jak často se to dělá, jaké pomůcky se při práci používají, jaké jsou pracovní podmínky, jaké je pracovní prostředí. Metoda pozorování se hodí spíše pro opakující se práce (Koubek, 2009).

Vlastní výkon práce je metoda při níž zkušený analytik získává představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Metodu vlastního výkonu práce používáme jen u běžných úkolů (Šikýř, 2012).

Dotazník vyplňují zaměstnanci na daných pracovních místech a ověřují jej bezprostředně nadřízení pracovníci. Dotazníky mohou mít různou podobu, podle charakteru vykonávané práce. Dotazníky jsou vhodné pro analýzu většího počtu pracovních míst (Kociánová, 2010).

Rozhovor probíhá se zaměstnancem na daném pracovním místě. Může být strukturovaný (předem připravený), nestrukturovaný nebo hromadný rozhovor se skupinou zaměstnanců. Usnadňuje zaměstnavateli porovnávání informací získaných od různých zaměstnanců vykonávajících stejnou práci (Koubek, 2009).

2.4.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa. Zjišťujeme z něj základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře a o podmínkách na daném pracovním místě (Kociánová, 2010).

Popis pracovního místa bývá někdy doplněn o požadavky na zkušenosti a o výsledky, které by měl zaměstnanec na daném pracovním místě dosáhnout (Martin, 2007).

Popis pracovního místa podle Martina (2007) obsahuje následující položky:

- **Název pracovní funkce**, by se měl shodovat s pojmenováním uvedeným v pracovní smlouvě

- **Nadřizený**, uvádíme zde pracovní pozici nadřizeného
- **Podřízení pracovníci**, uvádíme zde funkce osob, jež jsou zaměstnancovi podřízeny
- **Účel práce**, zde popisujeme obecně pracovní zaměření práce na daném pracovním místě
- **Povinnosti**, zde popisujeme povinnosti na daném pracovním místě, základním požadavkem je jasný popis povinností
- **Měřitelná kritéria výkonu**, uvádíme zde pouze seznam jednotlivých pracovních úkolů, důležité je, abychom si zde také stanovili kritéria pro měření úkolu
- **Úroveň dosaženého vzdělání**, uvádíme, pokud pracovní místo vyžaduje určitý stupeň vzdělání nebo určitý duševní výkon či manuální zručnost popřípadě jakýkoliv stupeň kvalifikace
- **Interpersonální dovednosti**, např. taktní, trpělivý při jednání se zákazníky

2.5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž výsledkem je přilákání co nejvíce vhodných uchazečů na volná místa v organizaci. A to s přiměřenými náklady a včas. Získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení volných pracovních míst, v komunikaci s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností“ (Koubek, 2009, s. 126).

Pro manažery je mnohem žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených pracovních míst v organizaci. Aby se personalisté mohli soustředit na kvalitní výběr zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

2.5.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro efektivní získávání zaměstnanců musí zaměstnavatel znát popis jednotlivých pracovních míst. Samotný proces získávání zaměstnanců završený výběrem vhodného uchazeče popisuje Koubek (2009, s. 131) v následujících dvanácti krocích.

1. „Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

6. Volba metod získávání zaměstnanců
7. Volba dokumentů a informací získávaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru“

V následujícím textu budou jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců krátce popsány.

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců vychází z personálního plánování a aktuální potřeby zaměstnavatele. Významné jsou zde prognózy nových a dodatečných zaměstnanců. A s tím související analýza stavu a pohybu zaměstnanců. Samozřejmostí je, aby identifikaci potřeby zaměstnanců provedli zaměstnavatelé před samotným získáváním zaměstnanců. Ne vždy je možné potřebu zaměstnanců identifikovat dopředu. Jedná se především o nečekané události, jako jsou např. smrt zaměstnance, nebo odchod zaměstnance k jinému zaměstnavateli (Koubek, 2009).

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Informace v popisu a specifikaci pracovního místa musíme uvádět aktuální, pokud informace nebudou aktuální, odpovědný zaměstnanec provede analýzu pracovního místa. Analýza a popis pracovního místa jsou blíže rozvedeny v podkapitolách 2.4, 2.4.1 a 2.4.2. Nejdůležitější charakteristiky z popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa uvádíme v pracovní nabídce (Koubek, 2009).

3. Zvážení alternativ

V moderním řízení lidských zdrojů klademe důraz na hospodaření s pracovní silou a na snižování nákladů. Manažeři by měli zvážit veškeré alternativy, které napomohou snížení nákladů. Mezi zvažované alternativy řadíme zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, zvážení přesčasových prací, práce na částečný úvazek, pracovní poměr na dočasnou dobu, dohodu o provedení práce, outsourcing. V procesu získávání zaměstnanců manažeři pokračují, tak dlouho dokud nedojde k závěru, že pracovní místo vyžaduje plný pracovní úvazek, částečný pracovní úvazek nebo pracovní poměr na dočasnou dobu (Koubek, 2009).

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Zaměstnavatelé by měli zvážit, jaké charakteristiky popisu pracovního místa uvede v pracovní nabídce. Tyto informace napomohou získat uchazeči realistický obraz na volné pracovní místo. Zaměstnavatelé by měli zvolit v pracovní nabídce takové požadavky na uchazeče, bez kterých by nebyl schopen pracovat na daném pracovním místě.

Z popisu pracovního místa uvádíme údaje o názvu pracovního místa, funkci, pracovních úkolech, místu výkonu práce, pracovních podmínkách, platových podmínkách, možnostech vzdělávání a kariérního růstu. Ze specifikace pracovního místa uvádíme informace o požadavcích na uchazeče. Mezi požadavky na uchazeče řadíme vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti (Koubek, 2009).

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Manažeři se rozhodují, zda volné pracovní místo obsadí z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Popis vnitřních zdrojů je blíže popsán v kapitole 2.5.2 a popis obsazování z vnějších zdrojů je popsán v kapitole 2.5.3.

6. Volba metody pro získávání zaměstnanců

Jakou metodu by měli manažeři pro získávání zaměstnanců zvolit, závisí na tom, zda je pracovní místo obsazováno z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Manažeři využívají pro získávání zaměstnanců více metod (Koubek, 2009). Jednotlivé metody získávání zaměstnanců jsou blíže popsány v kapitole 2.5.4.

7. Volba dokumentů a informací získávaných od uchazečů

V dokumentech, jež personalisté požadují od uchazečů, by měly být uvedeny důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat danou práci. Běžně personalisté žádají od uchazečů životopis, motivační dopis, osobní dotazník, kopie dokladů o vzdělání. Údaje z dokumentů potřebujeme k identifikaci a kontaktování uchazeče, k posouzení způsobilosti uchazeče k plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem (státní občanství) (Šikýř, 2012).

8. Formulace nabídky zaměstnání

Správně formulovaná nabídka zaměstnání umožňuje zaměstnavatelům oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými

náklady. Ve správně formulované nabídce práce uvádí personalisté název práce, charakteristiky práce, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazeče, pokyny pro uchazeče jak se o zaměstnání ucházet.

Naopak zaměstnavatelé by neměli tvořit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy a odporují dobrým mravům (Šikýř, 2012).

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Vypracovanou nabídku zaměstnání uveřejňují personalisté v souladu se stanovenou metodou získávání zaměstnanců. Zvolení metody by se mělo odvíjet od podmínek pracovního místa, požadavcích na pracovní místo, nákladů na obsazení volného pracovního místa, známosti zaměstnavatele a na tom jak rychle manažeři potřebují obsadit volné pracovní místo (Šikýř, 2012).

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Při shromažďování dokumentů od uchazečů by personalisté měli kontrolovat úplnost informací obsažených v dokumentech. Pokud je potřeba některé informace doplnit, personalisté by měli kontaktovat uchazeče a požádat ho doplnění informací. (Koubek, 2009).

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Úkolem předvýběru by mělo být rozhodnutí zaměstnavatelů na základě předložených dokumentů, který uchazeč bude pozván k dalším výběrovým procedurám. Výsledkem by mělo být rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné uchazeče. Vhodní uchazeči by měli splňovat nezbytné požadavky pro výkon práce a nevhodní uchazeči by neměli tyto požadavky splňovat (Šikýř, 2012).

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru je závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců. Jména uchazečů na seznamu by měla být abecedně seřazena. Na základě seznamu budou úspěšní uchazeči pozváni k výběru a neúspěšní uchazeči budou informováni o nepostupu (Koubek, 2009).

2.5.2 VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vnitřní zdroje bychom měli zvažovat jako první pro obsazování volných míst. Teprve pokud se nenacházejí vhodní uchazeči uvnitř organizace, měli by manažeři přistoupit k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů (Armstrong, 2007).

Vnitřní zdroje zaměstnanců by měli být tvořeny uspořenými zaměstnanci v důsledku produktivnější technologie, uvolněnými zaměstnanci v souvislosti s ukončením určité činnosti v důsledku jiných organizačních změn, zaměstnanci schopnými vykonávat náročnější práci než doposud, zaměstnanci mající zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Pokud manažeři obsazují pracovní místa z řad vlastních pracovníků, měla by být možnost postupu v organizaci pro jeho zaměstnance motivující a manažeři si tímto přístupem zajišťují stabilizaci klíčových zaměstnanců.

I když by mělo být získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů upřednostňováno, záleží na daných manažerech, zda tuto metodu využijí (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010, s. 83) rozlišuje následující výhody a nevýhody obsazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Výhody obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů:

- „Možnost postupu zaměstnance
- Znalost zaměstnance
- Uvolnění místa pro vlastní zaměstnance
- Posilování pocitu jistoty zaměstnání v dané organizaci
- Možnost regulovat personální plány
- Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců
- Uchazeč zná organizaci a její kulturu, pravidla
- Uchazeč se zná se spolupracovníky
- Nízké náklady
- Udržení mzdové úrovně (povýšení zaměstnance bývá levnější než získání nového zaměstnance z vnějších zdrojů)
- Rychlost obsazení pracovního místa
- Návratnost investic do zkušenosti a vzdělávání zaměstnanců
- Nižší doba na adaptaci zaměstnance „

Nevýhody obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů

- „provozní slepota“ dlouholetých zaměstnanců

- Omezený výběr
- Náklady na vzdělávání a rozvoj
- Pokud se jedná o povýšení zaměstnance, patří mezi nevýhody zklamání a rivalita kolegů,
- „Peterův princip“, což je stoupání zaměstnanců v hierarchii až do úrovně pro kterou již nemají schopnosti
- Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnancem, který byl vybrán z vnitřních zdrojů“

2.5.3 VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci, které personalisté získávají z vnějších zdrojů, by měli přinášet zaměstnavatelům nový pohled a odlišný přístup k řešení problémů. Mezi lidské zdroje vnějšího trhu práce řadíme absolventy škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeče o zaměstnání vedené na úřadu práce, občany se zdravotním postižením, občany v produktivním věku a cizince.

Pokud se zaměstnavatelé rozhodnou pro získávání lidských zdrojů z vnějšího trhu práce, měli by personalisté vzít v úvahu, termíny zveřejnění nabídky práce, uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, oznámení výsledků výběrového řízení uchazečům, nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby (Dvořáková, 2012).

2.5.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Spousta lidí čeká na volné místo ať již z důvodu nezaměstnanosti nebo z důvodu nespokojenosti se stávajícím zaměstnavatelem. Pokud mají zaměstnavatelé nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, měli by zvážit, jakou metodou získávání zaměstnanců tyto kvalifikované zaměstnance osloví (Dale, 2006). V následujícím textu jsou jednotlivé metody výběru zaměstnanců blíže popsány.

Inzerce v médiích

Cílem inzerování by mělo být upoutat pozornost uchazečů o práci, sdělovat požadavky na práci atraktivním způsobem a mělo by stimulovat akci. Inzerát by měl uchazeče přimět si jej přečíst, ale i na něj odpovědět. U poutavého inzerátu by měl personalista očekávat dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Při sestavování inzerátu bychom měli dodržovat určitá pravidla. Měli bychom začít formulací nadpisu, hlavičkou inzerátu a pak pokračovat obsahem inzerátu. V inzerátu uvádíme celý název organizace, název volné pracovní pozice, požadavky na zaměstnance jako jsou kvalifikace, zkušenosti ad. Dále v inzerátu uvádíme informace o mzdě,

zaměstnaneckých výhodách, o místě výkonu práce a o tom jak by měl uchazeč zareagovat v případě zájmu o inzerát (Armstrong, 2007).

Po formulaci obsahu inzerátu bychom si měli zvolit vhodné médium pro prezentaci inzerátů. Můžeme využít tisk, rozhlas, televizi. Vhodný typ média bychom měli volit podle typu obsazovaného pracovního místa (Kociánová, 2010).

Mezi **výhody inzerce** řadíme rychlou dostupnost k potenciálnímu uchazeči o místo. O inzerátu se dozví velké množství lidí.

Mezi **nevýhody inzerce** řadíme cenu a následnou snahu o její minimalizování na úkor efektivnosti inzerce. (Koubek, 2009)

E-recruitment

E-recruitment by měl být využíván zaměstnavateli při získávání zaměstnanců prostředky založenými na počítačových sítích, jako je webová stránka organizace nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Inzerát vyvěšený na webových stránkách by měl být doplněn online formulářem pro uchazeče. Uchazeči o zaměstnání by měli elektronicky odesílat vyplněné formuláře, které jsou zpracovávány za pomoci zvláštního programu, který by měl prozkoumávat tyto formuláře pro účely prvního porovnávání s požadavky zaměstnavatele (Armstrong, 2007).

Kociánová (2010, s. 86) rozlišuje tři hlavní typy on-line stránek pro účely získávání zaměstnanců.

1. „Stránky pracovních míst provozovány specializovanými firmami
2. Stránky zprostředkovatelských agentur
3. Stránky médií“

Mezi **výhody** této metody řadíme nízkou cenu, možnost uvést detailnější informace o organizaci a nabízeném pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na zaměstnance. Dále by zde měla být výhoda publikování elektronického dotazníku nebo životopisu pro uchazeče k vyplnění.

Mezi **nevýhody** této metody řadíme nedostatečné rozšíření používání počítačových sítí. Okruh uživatelů internetu a e-mailu nezahrnuje všechny kategorie zaměstnanců nebo je nezahrnuje stejnou mírou (Koubek, 2009).

Samostatně přihlášení uchazeči

„Samostatně přihlášení uchazeči posílají žádosti o zaměstnání „naslepo“ aniž by byla vypsaná nabídka práce u dané organizace. Jedná se hlavně o absolventy škol a uchazeče o manuální a administrativní práce. K výběrovému pohovoru bývá pozvána jen zanedbatelná část uchazečů“ (Dvořáková, 2012, s. 136).

Výhodou metody by mělo být, že odpadají náklady na inzerci volných pracovních míst.

Nevýhodami této metody by mělo být, že uchazeči nemají představu o personálních potřebách organizace. Nabídka uchazečů není plynulá, což narušuje práci personalistů (Koubek, 2009).

Na základě doporučení zaměstnance

Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná kulturu dané organizace (Dvořáková, 2012).

Tuto metodu často využíváme při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí z vnitřních zdrojů organizace, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení

Mezi **výhody** této metody řadíme nižší náklady na získávání zaměstnanců, uchazeči jsou pro zaměstnavatele vhodní jak odborně tak osobnostními charakteristikami.

Mezi **nevýhody** této metody řadíme výběr z omezeného počtu uchazečů a nebezpečí vytváření klik v rámci organizace (Koubek, 2009).

Vývěsky

Informace o volných pracovních místech mohou zaměstnavatelé umístit na vývěskách v organizaci i mimo ni. Tímto způsobem by měli být získávání většinou čerství absolventi škol, tím že vývěsky jsou umístěny ve školách (Kociánová, 2010).

Mezi **výhody vývěsek** řadíme nižší náklady, informace se dostávají přímo k uchazečům, jež mají o dané místo zájem. Měl by se redukovat počet nevhodných uchazečů. Další výhodou by mělo být termínovanost nabízeného místa. Za danou dobu by se měl nashromáždit určitý počet uchazečů mající zájem o práci.

Mezi **nevýhody vývěsek** řadíme, že informaci o volném pracovním místě zaznamenají jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a nabídky si všimnou. Touto metodou zaměstnavatel oslovuje jen omezený počet uchazečů z blízkého okolí organizace. Tato metoda by měla být nevhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků (Koubek, 2009).

Letáky

Jedná se o letáky, které by měli vkládat poštovní doručovatelé do poštovních schránek občanů ve vybraných obcích nebo částech měst. V zahraničí je tato metoda hojně užívána pro získávání zaměstnanců manuálně zručných a na dočasnou dobu.

Mezi **výhody** této metody řadíme, že informace se dostávají přímo k uchazečům, jež mají o dané místo zájem. Nabídka se dostává ke všem rezidentům daného území. Měl by být tak redukován počet nevhodných uchazečů.

Mezi **nevýhody** metody řadíme, že je vhodná jen pro získávání zaměstnanců pro méně kvalifikovanou práci. Další nevýhodou by měla být závislost efektivity metody na počtu roznesených letáků. Letáky můžou uchazeči vyhodit do koše, aniž by si danou nabídku přečetli. Náklady na tisk bývají dražší než u vývěsek nebo u inzerce (Koubek, 2009).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se o spolupráci se školami, učiteli a univerzitami. Zaměstnavatelé by tímto způsobem měli získat zaměstnance s potřebným profesním zaměřením a měl by si tak vyhledávat talenty. Zaměstnavatelé nabízejí studentům stáže a různé programy. Mezi studenty si vedoucí zaměstnanci vyhledávají vhodné budoucí zaměstnance (Kociánová, 2010).

Mezi **výhody** této metody řadíme, že škola dělá pro organizaci takzvaný předvýběr vhodných kandidátů. Vedoucí zaměstnanci spolupráci se vzdělávacími institucemi získávají informace o profilu studia a ví, co můžou od adepta očekávat.

Nevýhodou této metody by měla být sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. Což neumožňuje obsazování volných míst během celého roku (Koubek, 2009).

Spolupráce s úřady práce

Zaměstnanci úřadu práce jsou k dispozici jak lidem hledající práci, tak zaměstnavatelům hledající zaměstnance na volné místo. Mělo by se jednat o hledání zaměstnanců za velmi výhodných podmínek.

Mezi **výhody** této metody řadíme nízké náklady na získávání zaměstnanců, zaměstnanci úřadu práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele hledající nové zaměstnance. Zaměstnanci úřadu práce můžou pro organizaci zajistit i předběžný výběr vhodných uchazečů a poskytnout materiály uchazečů.

Nevýhoda metody by měla spočívat v omezeném výběru uchazečů registrovaných na úřadě práce. Většina zaměstnanců s vyšším vzděláním upřednostňuje hledání práce jinými cestami (Koubek, 2009).

Komerční zprostředkovatelé

Mezi komerční zprostředkovatele řadíme zprostředkovatelské agentury, jejichž zaměstnanci se zaměřují zpravidla na obsazování běžnějších pozic. Dále specializované poradenské organizace, jejichž zaměstnanci by obvykle měli zajišťovat inzerci, pohovory, testování a předvýběr uchazečů. Zaměstnanci některých poradenských organizací by se měli specializovat na přímé vyhledávání zaměstnanců, zejména na manažerské pozice. Zaměstnanci těchto organizací si vytvářejí sítě kontaktů v různých oborech a zajišťují si příležitosti k oslovení konkrétních kandidátů. Manažeři mohou využít služby zaměstnanců personálních agentur, kteří zprostředkovávají dočasné zaměstnání tzv. leasing zaměstnanců. Manažeři si najímají dočasné zaměstnance. Pokud by byl manažer nespokojen se zaměstnancem, poskytnou mu zaměstnanci personální agentury náhradu (Kociánová, 2010).

Výhodou by mělo být, že dobrý komerční zprostředkovatel má větší znalost trhu práce. Někteří zprostředkovatelé by měli mít i vlastní databázi potenciálních uchazečů a měli by mít zkušenosti s vyhledáváním vhodných uchazečů a s jejich výběrem (Koubek, 2009.)

Nevýhodou by mělo být, že jde o zpravidla nákladný způsob získávání zaměstnanců. Často zde chybí zpětná vazba (Koubek, 2009).

Headhunting

U vyšších pozic nebo vysoce specializovaných prací může být výhodnější využít služeb organizací, které se specializují na vyhledávání vhodných uchazečů. Zaměstnanci těchto organizací by se měli specializovat na headhunting, hledají zaměstnance, kteří by měli odpovídat daným požadavkům a oslovují je, zda mají zájem o danou práci. Nemusí se vždy jednat o zaměstnance bez práce (Martin, 2007).

Výhodou by mělo být oslovení vhodného kandidáta na volné pracovní místo jak z hlediska odborných znalostí, tak z hlediska osobnostních charakteristik.

Nevýhodou by mělo být riziko zhoršení vztahů se zaměstnavateli, kterým bychom chtěli daného pracovníka přebrat. Jedná se zejména o finanční odměnu pro daného zaměstnance (Koubek, 2009).

Veletrh pracovních příležitostí

Příkladem jsou veletrhy pořádané vysokými školami. Prezентují se zde velcí a známí zaměstnavatelé, kteří by měli lákat kandidáty lákavými vyhlídkami na rozvoj kariéry, možností dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami. Samostatná účast zaměstnavatele na veletrhu může být rozšířena o nabídky práce na dohodu, konzultace ke studentským projektům či pozvání na den otevřených dveří (Dvořáková, 2012).

2.6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Cílem výběru zaměstnanců by měla být identifikace vhodného uchazeče o pracovní místo a vybrat si mezi uchazeči o pracovní místo takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu a kvalitu práce. (Dvořáková, 2012).

Samotný výběr zaměstnanců by měl být prováděn personalisty v následujících krocích. Nejprve by měli personalisté prozkoumat dokumentaci uchazečů. Poté by měl následovat první kontakt uchazeče s personalistou formou prvního pohovoru. Po prvním pohovoru by měli personalisté shromáždit a zanalyzovat další informace o uchazečích například formou testů způsobilosti. Poté by měli následovat výběrové pohovory. Při výběrových pohovorech by měli personalisté prozkoumat preference uchazeče. Poté by mělo následovat předvedení uchazeče na pracoviště a vedoucí zaměstnanec by ho měl představit jeho potenciálním kolegům. Poté by se měl vedoucí zaměstnanec rozhodnout o přijetí zaměstnance. Nakonec by měli personalisté informovat uchazeče o přijetí či nepřijetí (Kociánová, 2010).

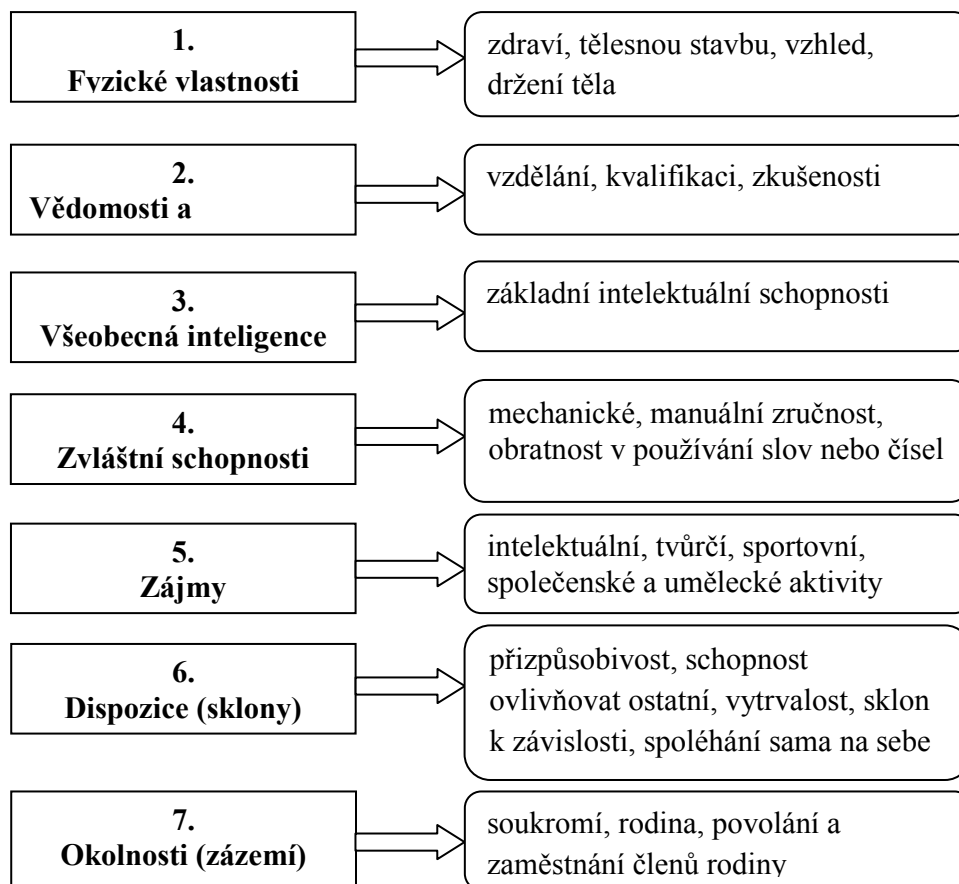
2.6.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

„Klíčovým úkolem výběru zaměstnanců by mělo být porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu účelu by si zaměstnavatelé měli stanovit kritéria úspěšnosti výkonu a metody, které budou ke zjišťování využity“ (Kociánová, 2010, s. 96).

Armstrong (2007) shrnul jednotlivá kritéria výběru do dvou modelů. A to do modelu sedmibodového a pětistupňového. V pětistupňovém modelu se klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely personalistům poskytují

vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více je pro účely pohovoru používán přístup založený na schopnostech. Oba modely jsou zobrazeny v následujících obrázcích

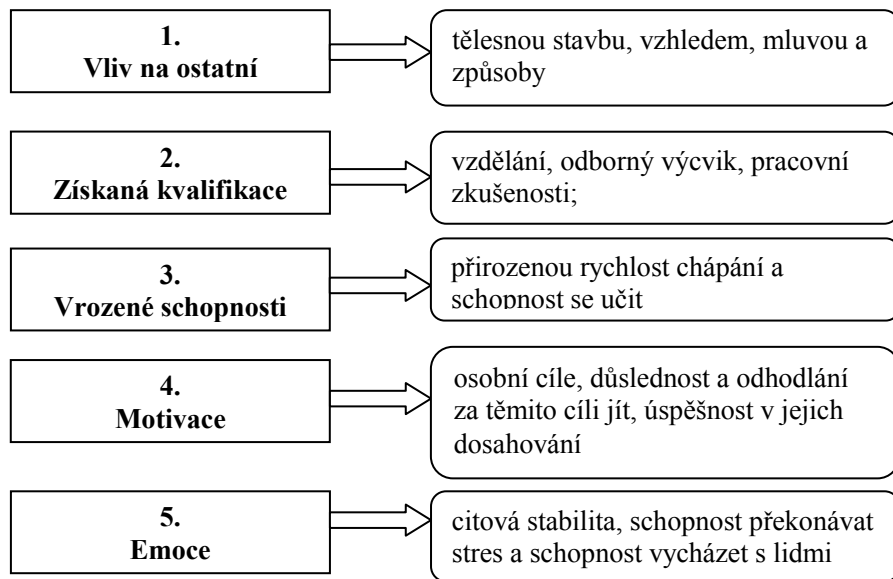
Obr. 2.2 Sedmibodový model



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3. s. 345, vlastní zpracování

Obr. 2.3 Pětistupňový model



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3. s. 346, vlastní zpracování

2.6.2 DOKUMENTY

Personalisté ve svých pracovních nabídkách žádají od uchazečů životopis popřípadě i motivační dopis. Tyto dokumenty by měli sloužit personalistům k tomu, aby zhodnotili, zda daný uchazeč odpovídá jejich kritériím. Dalším dokumentem by měl být dotazník, který má zaměstnavatel sestavený pro uchazeče o zaměstnání. Dotazník by měli obdržet uchazeči od personalistů k vyplnění. Životopis, motivační dopis, dotazník by měli být užitečným pomocníkem personalistům ve výběru vhodného uchazeče.

Motivační dopis

Motivační dopis je průvodním dopisem, který by měl uchazeč přikládat k zaslanému životopisu. Cílem motivačního dopisu je vzbudit zájem personalisty o uchazeče (Kociánová, 2010).

Motivační dopis obsahuje zdůvodnění, proč o práci v dané organizaci uchazeč žádá, jaké má schopnosti, dovednosti a jak může organizaci přispět svou prací. V motivačním dopise jsou popsány podrobněji pracovní zkušenosti uchazeče (Siegel, 2008).

Životopis

Životopis bývá nejčastěji požadovaným dokumentem personalistů od uchazečů o zaměstnání. Personalisté mohou díky němu posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci. Personalisté nejčastěji požadují strukturovaný životopis (Šikýř, 2012).

Životopis někdy označován zkratkou c.v.-curriculum vitae, je podrobný soupis osobních údajů, vzdělání, kvalifikace zkušeností, dovedností a údajů o předchozím zaměstnání uchazeče. Životopis je přikládán k přihlášce o zaměstnání (Martin, 2007).

Strukturovaný životopis je rozdělen do několika bodů. Základní body životopisu tedy jsou:

1. **Osobní údaje** – jméno, adresa, telefon, email
2. **Vzdělání** – název školy, studijní zaměření, první se uvádí nejvýše dosažené vzdělání
3. **Další kvalifikace** – kurzy, školení zkoušky, práce s počítačem
4. **Jazykové znalosti** – jazyk, dosažená úroveň
5. **Pracovní zkušenosti** – název společnosti, pracovní pozice
6. **Další znalosti** – řidičský průkaz, práce s počítačem
7. **Reference** od bývalých zaměstnavatelů
8. **Osobní profil** – osobnostní charakteristiky

Životopis slouží i jako prezentace, že uchazeč o zaměstnání je schopen používat textové editory, počítač a internet (Siegel, 2008).

Dotazník

Dotazník je používán k vytvoření standardizované informace o uchazečích. Dotazník tvoří základnu pro samotný výběr uchazečů (Armstrong, 2007).

Standardní dotazníky by měli poskytovat personalistům informace o osobních údajích uchazeče, přehledu jeho vzdělání, absolvovaných kurzech, získaných certifikátech, jazykových schopnostech, dovednostech uchazeče. Součástí dotazníku by měl být přehled dosavadních zaměstnání.

Speciálním druhem dotazníku je **životopisný dotazník**. Tento typ dotazníků by měl být používán u předvýběru uchazečů. Oproti standardnímu dotazníku v něm uvádíme informace o zájmech uchazeče a o dosavadním profesním průběhu uchazeče (Kociánová, 2010).

2.6.3 PŘEDVÝBĚR

Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů. Uchazeči by měli být porovnávání s klíčovými kritérii pracovního místa. Jsou zpravidla tříděni do skupin vhodných, méně vhodných a zcela nevhodných uchazečů (Kociánová, 2010).

Obsahem předvýběru je rozbor materiálů od uchazečů personalistou. Cílem by mělo být sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. Analýza materiálů uchazečů má personalistovi napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu, jaká je motivace uchazeče a jaký zájem má o nabízenou práci (Dvořáková, 2012).

2.6.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Hlavními metodami výběru zaměstnanců jsou pohovory, assessment centra a testy pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007).

V této kapitole jsou blíže popsány nejpoužívanější metody výběru v organizacích. Mezi tyto metody patří analýza dokumentace, pohovory, testy a assesment centra.

Analýza dokumentace

Při **hodnocení životopisu** by měli personalisté sledovat, jak často měnil uchazeč zaměstnání, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce, zda uchazeč dokončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, zda existují časové mezery mezi jednotlivými zaměstnáními, zda se shodují časové údaje z životopisu s údaji na vysvědčeních (Dvořáková, 2012).

Hodnocení životopisů umožňuje personalistům posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky pro výkon práce a budou pozváni k výběrovému pohovoru. Hodnocení životopisů je přípravou na výběrový pohovor, který by měl sloužit personalistům k ověření a doplnění údajů o způsobilosti uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Pohovory

Výběrový pohovor by měl být osobní setkání uchazeče se zaměstnancem organizace. Výběrový pohovor je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Účelem výběrového pohovoru je aby si personalista ověřil a doplnil údaje o uchazečích, posoudil způsobilosti, chování a motivace uchazečů, informoval uchazeče o podmínkách zaměstnání a zjistil představy uchazečů o podmínkách zaměstnání. Výběrový pohovor

můžeme podle průběhu pohovoru dělit na strukturovaný (předem připravené otázky) a nestrukturovaný (bez přípravy, probíhá dle aktuálních reakcí uchazeče na otázky) nebo polostrukturovaný výběrový pohovor (Šikýř, 2012).

Pohovory podle struktury účastníků můžeme rozdělit na následující typy.

Individuální (1+1) pohovor. Jedná se o diskuzi mezi zaměstnancem organizace a uchazečem. U individuálního pohovoru je nebezpečí špatného rozhodnutí zaměstnance o přijetí uchazeče. Proto se koná více individuálních pohovorů s různými zaměstnanci organizace, jedná se o postupný pohovor (Armstrong, 2007).

Panelový pohovor. Jedná se o skupinu dvou nebo více zaměstnanců organizace, kteří povedou pohovor s uchazečem. Panel může tvořit personalista, manažer, psycholog. Panelový pohovor by měl být formálnější než individuální pohovor (Jay, 2007).

Pohovor před komisí. Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru zaměstnanců. Výhodou tohoto typu pohovoru je, že umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky (Armstrong, 2007).

Podle typu kladených otázek rozlišujeme následující typy pohovorů.

Telefonní pohovor je málo využívanou metodou pohovoru. Manažeři ho využívají především ke snížení velkého počtu uchazečů, ti co u pohovoru uspějí, jsou pozváni na pohovor ústní. U tohoto typu pohovory by si měli personalisté ověřit schopnosti uchazeče komunikovat po telefonu, je vhodný při zájmu o práci, která zahrnuje telefonování (Jay, 2007).

Stresový pohovor je určen k vytvoření úzkosti a tlaku na uchazeče, aby tazatel viděl, jak se uchazeč zachová. Tazatel pokládá velmi agresivním hlasem otázky. Zaměstnavatelé využívající tento typ pohovoru se přesvědčují, že uchazeč zvládne stresující situace, jež mohou nastat při práci. Na základě tohoto typu pohovoru může zaměstnavatel přijít i o vhodného uchazeče, který přival stresu nezvládne a odmítne pracovní nabídku (Mathis, 2008).

Behaviorální pohovor. Cílem behaviorálního pohovoru je získat či doplnit údaje o pracovní minulosti uchazeče. U tohoto typu pohovoru se tazatel ptá na minulé chování uchazeče, získané informace slouží tazateli k posouzení budoucího pracovního chování uchazeče (Kolman, 2010).

Situační pohovor uchazeči je nastíněna praktická nebo teoretická situace, která může nastat v organizaci. Tento pohovor nám poskytuje informace o tom, jak se uchazeč zachová, pokud taková situace nastane (Kolman, 2010).

Biografický pohovor. Tazatel se postupně ptá na jednotlivá zaměstnání uchazeče, které uvedl v životopise. Dále se tazatel ptá na vzdělání uchazeče, jež uvedl v životopise. Uchazeč má dostatek prostoru na odpovědi (Kolman, 2010).

V následujícím textu jsou popsány **chyby tazatelů**, jež se dopouští při výběrovém pohovoru podle Mathis (2008).

První dojem tazatel se rozhodne během prvních dvou až čtyř minut pohovoru, zda je uchazeč vhodným kandidátem. Zbytek času pohovoru stráví tazatel hledáním důkazů na podporu svého rozhodnutí.

Negativní důraz, tazatel zdůrazňuje více nepříznivé informace o uchazeči než příznivé informace při výběru vhodnosti uchazeče.

Halo efekt nastane při pohovoru, když uchazeč svou přívětivostí a svým vzhledem vyvolává pozitivní reakce v tazateli a tím zastíní své negativní vlastnosti. Uchazeč vyvolá v tazateli dobrý první dojem.

Horns efekt je opakem halo efektu. Uchazeč vyvolá v tazateli negativní dojem svým oblečením, chováním, jež zastíní jeho pozitivní charakteristiky.

Předsudky a stereotypizace je zaujatost. Tazatel upřednostňuje uchazeče, o kterých si myslí, že jsou jako on a přiřazuje jim stejné charakteristiky jaké má tazatel. Tazatel by se měl vyhnout jakýmkoliv charakteristikám přiřazovaným uchazeči na základě věku, etniky, pohlaví aniž by jej blíže poznal.

Kulturní šum, tazatelé se musí naučit rozpoznat a zvládnout kulturní šum, který pramení z toho, že žadatelé věří, že je to společensky přijatelné.

Struktura pohovoru by měla mít následující průběh. Přivítání uchazeče, představení zaměstnavatele, obecné otázky na zkušenosti uchazeče, otázky na základě životopisu uchazeče, otázky uchazeče, zaměstnanec se dohodne s uchazečem o dalším postupu a nakonec rozloučení s uchazečem (Jay, 2007).

Otázky při výběrovém pohovoru by měli být zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci (dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti),

otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče, otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce (Šikýř, 2012).

Personalisté by se měli při pohovoru vyhnout diskriminačním otázkám. To jsou otázky zjišťující informace o zdravotním stavu uchazeče, o rodinném stavu uchazeče, o náboženské příslušnosti, o členství v politických hnutích, o sexuální orientaci a o věku (Dale, 2006).

Testy pracovní způsobilosti

Testy inteligence. By měly odhalovat individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Na základě těchto testů personalisté prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů (Šikýř, 2012).

Testy osobnosti odhalují typické projevy jedince, toho jak obvykle reaguje. V testu osobnosti se zkoumá povaha uchazeče. Testování probíhá většinou formou dotazníku. Z odpovědí uchazeče zjistí zaměstnavatelé jak dílčí charakteristiky, tak celkovou strukturu osobnosti uchazeče (Kolman, 2010).

Testy schopností. Umožňují personalistům prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací. Sledujeme, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité informace, jak se rozhoduje a jak jedná ve vzniklé situaci (Šikýř, 2012).

Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku odborných znalostí, získaných především ve školách a kurzech. Patří sem testy, kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup, ukázky práce (Koubek, 2009).

Assessment center

Assessment centrum slouží k posuzování lidí. Základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucích nadřízených. Za pomoci AC můžou manažeři ověřovat různé sociální dovednosti, prezentační dovednosti, spolupráci v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti apod. Kromě sociálních dovedností se může být AC použito také na posouzení osobnosti nebo i jazykových znalostí (Kyriánová, 2006).

Individuální metody, každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevit. V individuálních situacích si účastník vystupuje sám nebo s figurantem.

Metody skupinové práce, jež umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině.

Psychodiagnostické metody, při užití psychodiagnostických metod se jedná především o sebepopis a sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je cennou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji.

Sociogram nabízí další úhel pohledu. Jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. Podobnou roli jako sociogram může naplňovat 360° zpětná vazba (Hroník, 2005).

Výstupem z AC je hodnotitelská zpráva pro zadavatele. Rozlišujeme několik typů hodnotitelských zpráv. Zpráva psaná podle metod. Dalším typem zpráv jsou zprávy orientované na složky osobnosti. Nejrozšířenějším typem zpráv a pro praxi nejvhodnějším jsou zprávy orientované problémově (Kociánová, 2010).

Mezi **výhody AC** jako metody pro výběr zaměstnanců patří výběr z většího množství kandidátů, lze ověřit sociální dovednosti kandidáta, metoda vhodná pro výběr obchodníků, manažerů, vybraný kandidát si více váží své práce, nadřazení vidí, jak se chovají jednotliví kandidáti, flexibilita metod a zpětná vazba (Kyriánová, 2006).

Mezi **nevýhody AC** řadíme časovou náročnost, finanční náročnost, riziko zkoušky nanečisto, riziko slabé výzvy, opakovaná účast uchazečů, uchazeči se mohou předem připravit (Hroník, 2005).

2.6.5 VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÝCH METOD

„Reliabilita je statistická veličina, udávající spolehlivost testu. Je vyjádřena, jako relativní nepřítomnost chyby při měření je používána ve statistických vědách, psychometrice, ekonometrii apod.

Kvalitu výběrové metody měří tzv. predikční či prognostická validita. Tato validita udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně předikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici. Hodnota predikční validity se měří pomocí analýzy, kde je zařazení, popřípadě hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu porovnáváno s pozdějšími skutečnými výkony těchto uchazečů na pracovních místech. Hodnota predikční validity může ležet mezi 0 a 1, je-li hodnota 1, je úplná shoda mezi hodnocením pomocí výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu, je-li hodnota 0, není žádná shoda. Šetření predikční validity ukazují, že hodnota 1 je teoretická, ve skutečnosti

leží hodnoty podstatně níže, přičemž predikční validita nad 0,3 může být označována jako dobrá hodnota a vyšší validita“ (Kociánová, 2010).

Tab. 2.1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity

Metody s nižší predikční validitou	Hodnota	Metody s vyšší predikční validitou	Hodnota
Dokumenty uchazeče (životopis, motivační dopis, vysvědčení, osvědčení)	0,14	Test inteligence	0,27 – 0,6
Nestrukturovaný rozhovor	0,14	Multimodální rozhovor	0,27 – 0,51
Školní známky	0,15	Životopisný dotazník	0,37
Test osobnosti	0,15	Zkušební doba	0,44
Grafologická expertíza	0,2	Strukturovaný rozhovor	0,40
Posudky a reference	0,26	Assessment center	0,45
		Výkonový test	0,45

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.

ISBN 978-80-247-2497. s. 127

Z metod s nižší predikční validitou mají největší vypovídací hodnotu při výběru zaměstnanců posudky a reference. Z metod s vyšší predikční validitou mají nejvyšší vypovídací hodnotu při výběru zaměstnanců výkonové testy a assessment center.

2.7 ZHOODNOCENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení procesu získávání zaměstnanců poskytuje manažerům statistické údaje o nákladech na reklamu, o času potřebném pro proces získávání zaměstnanců a vhodnost kandidátů by měli být vyhodnoceny. Můžou být použity následující ukazatele.

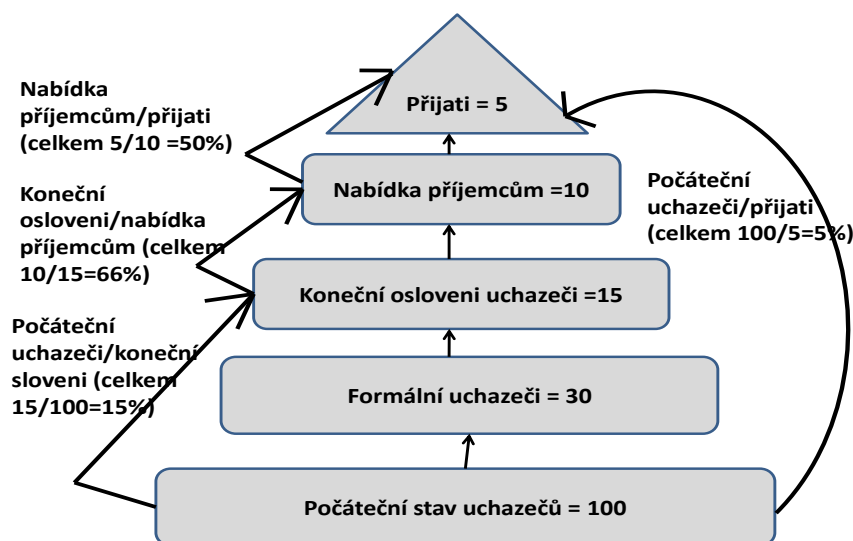
- Počet vhodných kandidátů pro výběr
- Výkon vybraného uchazeče
- Náklady na proces získávání zaměstnanců
- Doba na získání zaměstnance
- Komentář k procesu získávání
- Počet odpovědí na vybranou metodu získávání zaměstnanců

- Počet uchazečů v různých fázích procesu získávání a to zejména těch co postoupili do užšího výběru
- Počet získaných zaměstnanců
- Počet uchazečů, kteří zůstali v organizaci déle než 6 měsíců (Aswathappa, 2009)

U aktivit spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců by měli být analyzovány vynaložené náklady na tyto aktivity. Analýza nákladů by měla zahrnovat přímé náklady (reklama, mzdy personalistů, cestovné, poplatky agenturám) a nepřímé náklady (spoluúčast řídicích manažerů, vztahy s veřejností – PR, image organizace aj.).

Celkový proces získávání a výběru zaměstnanců můžou zaměstnavatelé zhodnotit i za pomoci výnosového procenta. Výnosové procento se skládá z poměru počtu uchazečů předcházející fáze výběrového řízení s počtem uchazečů následující fáze výběrového řízení. Přehled výnosových procent je zobrazen v následujícím obrázku.

Obr. 2.4 Pyramida zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management: text and cases*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008. ISBN 03-245-4275-5. s.219

Na základě ukazatele výnosového procenta si manažeři můžou určit kolik budou potřebovat uchazečů na začátku procesu, aby dosáhl výsledného počtu uchazečů. Zaměstnavatel si může později sám určit rozsah kritických výnosových procent, aby mohl zjistit, zda se v průběhu procesu výběru zaměstnanců nenastal problém (Mathis, Jackson 2008).

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE Y

Za sídlo organizace Y bylo vybráno město Uherský Brod, kde již v roce 1936 mohli začít první zaměstnanci s výrobou palných zbraní. Původně v závodech zaměstnanci vyráběli zbraně jen pro vojenské účely. V dnešní době se zaměstnanci zabývají výrobou a vývojem vojenských zbraní, pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic, vzduchových zbraní, zbraní pro ozbrojené složky armády a policie, zbraní pro sportovní a lovecké účely, dílů a sestav pro letecký a automobilový průmysl, speciálního nářadí pro strojírenskou výrobu a vytváří tak široký sortiment výrobků.

Organizace má právní formu akciové společnosti. Předmětem podnikání je strojírenská výroba. Dceřiné společnosti najdeme v Brně a v USA.

Manažeři se snaží trvale zvyšovat objem produkce a rozšiřovat sortiment výrobků. Odběratelé z více než 100 zemí světa projevují trvalý zájem o výrobky organizace Y, neboť oceňují jejich kvalitu, spolehlivost a přesnost. Díky tomuto velkému počtu odběratelů je organizace Y představitelem jednoho z největších producentů ručních zbraní.

Manažeři investují každoročně do nákupu špičkové technologie, zejména do numericky řízených obráběcích strojů a výpočetní techniky. Konstruováním výrobků za pomoci výpočetní techniky můžou zaměstnanci organizace rychle reagovat na potřeby zákazníků. Každoročně jsou zákazníkům představovány nové výrobky.

Zaměstnanci organizace se zavazují k šetrnému chování k životnímu prostředí. Proto se od zaměstnanců očekává při plnění pracovních úkolů osobní odpovědnost a aktivní přístup k ochraně životního prostředí (web organizace: Základní údaje o firmě, Profil).

3.1 STAV ZAMĚSTNANCŮ

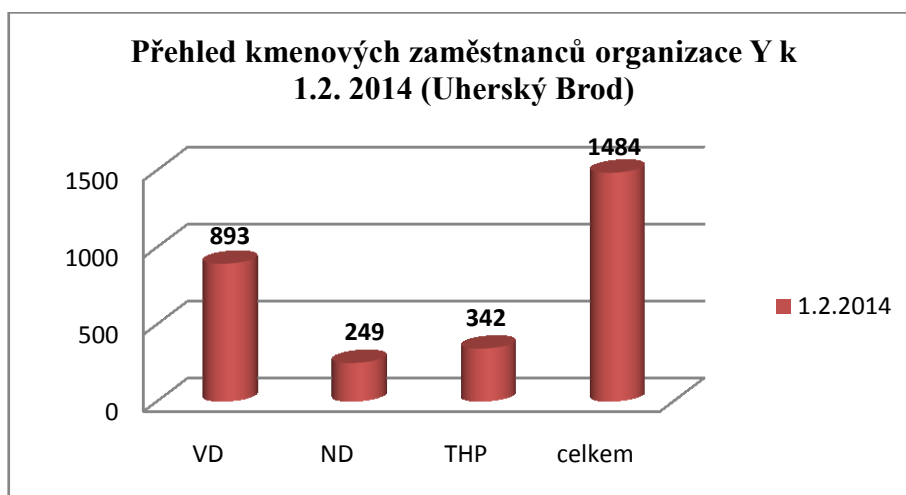
V organizaci Y se kmenoví zaměstnanci dělí na následující 3 skupiny:

- Výrobní dělníci (VD)
- Nevýrobní dělníci (ND)
- Technicko-hospodářští pracovníci (THP)

Zaměstnanci jsou dále členěni na kmenové zaměstnance a zaměstnance přidělené pracovní agenturou.

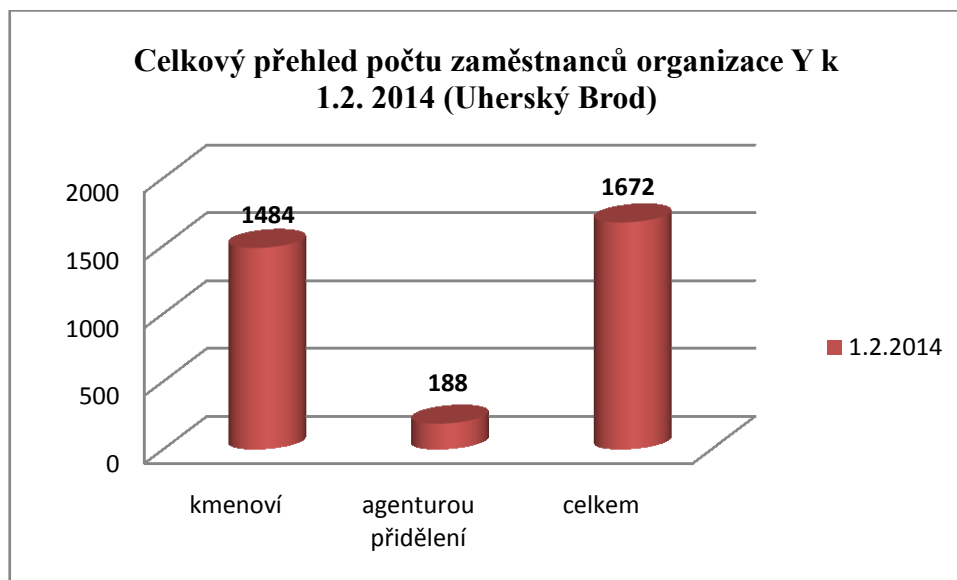
Přehled počtu jednotlivých zaměstnanců za únor 2014 je zobrazen v následujících grafech.

Graf 3.1 Přehled kmenových zaměstnanců organizace Y k 1.2. 2014 (Uherský Brod)



Zdroj: interní materiály, upraveno (grafické znázornění)

Graf 3.2 Celkový přehled počtu zaměstnanců organizace Y k 1.2. 2014 (Uherský Brod)



Zdroj: interní materiály, upraveno (grafické znázornění)

V následujících tabulkách je zobrazena míra odchodů kmenových zaměstnanců za období 2010 – 2013 v organizaci Y.

Tab. 3.1 Míra odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013

Míra odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013				
	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Průměrný počet zaměstnanců	1164	1209	1256	1358
Úbytek zaměstnanců (počet)	58	67	56	69
Úbytek zaměstnanců (%)	4,98	5,54	4,46	5,08

Zdroj: poskytnuté interní dokumenty

Tab. 3.2 Analýza příčin odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013

Analýza příčin odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013				
	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Průměrný počet zaměstnanců	1164	1209	1256	1358
Přirozené úbytky zaměstnanců (mateřská dovolená, úmrtí, odchod do důchodu)	14	47	29	26
Nechtěné úbytky zaměstnanců (výpověď, dohody a ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnance)	17	11	18	21
Ostatní úbytky zaměstnanců (ze strany zaměstnavatele)	27	9	9	22
Celkový úbytek zaměstnanců (počet)	58	67	56	69
Celkový úbytek zaměstnanců (%)	4,98	5,54	4,46	5,08

Zdroj: poskytnuté interní dokumenty

Největší míra odchodů zaměstnanců byla personalisty zaznamenána v roce 2011. Nejčastějšími příčinami odchodů zaměstnanců jsou přirozené úbytky, které zahrnují odchody do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo úmrtí.

3.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Jednotlivé části personálního útvaru jsou znázorněny v následujícím grafu.

Obr. 3.1 Personální útvar organizace Y



Zdroj: interní dokumenty organizace, organizační struktura personálního útvaru

4 ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V první části kapitoly bude popsán stávající proces získávání a výběru zaměstnanců. Podrobněji se budeme věnovat procesu získávání a výběru THP zaměstnanců.

V druhé části kapitoly bude vyhodnoceno dotazníkové šetření zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Y. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na THP zaměstnance, kteří byli do organizace Y přijati během posledních 12 měsíců. Tato část kapitoly bude doplněna grafickým znázorněním výsledků jednotlivých otázek dotazníku, včetně komentáře.

Třetí část kapitoly se bude věnovat celkovému shrnutí výsledků získaných dotazníkovým šetřením. Výsledkem dotazníkového šetření bude zpětná vazba od úspěšných uchazečů výběrového řízení.

4.1 APLIKOVANÉ METODY

V této kapitole budou popsány metody aplikované v praktické části diplomové práce.

Analýza dokumentů

Pro popis procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y bude použita analýza interních dokumentů organizace Y, poskytnutých k zpracování diplomové práce. Na základě analýzy interních dokumentů, zejména směrnice pro získávání a výběr zaměstnanců bude popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Bude zde použita metoda analýzy a syntézy.

Polostrukturovaný rozhovor

Popis procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě interních dokumentů by nebyl úplný, proto bude zvolen polostrukturovaný rozhovor k doplnění informací k popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Polostrukturované rozhovory budou vedeny s personalistkou organizace Y. Schéma otázek je uvedeno v Příloze č. 4. Bude zde použita metoda analýzy a syntézy.

Na základě polostrukturovaných rozhovorů a analýzy interních dokumentů bude popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y.

Dotazníkové šetření

Pro zjištění pohledu zaměstnanců na získávání a výběr zaměstnanců bude použita metoda dotazníkového šetření.

Dotazník bude sestaven na základě analýzy interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Na základě požadavku ze strany personalistky organizace Y, bude dotazníkové šetření zaměřeno na THP zaměstnance, kteří úspěšně absolvovali výběrové řízení za posledních 12 měsíců.

Dotazník bude rozčleněn na tři části. V první části dotazníku budou zjišťovány obecné charakteristiky respondentů, otázky číslo 1-3. Druhá část dotazníku bude zaměřena na proces získávání zaměstnanců, otázky číslo 4-8. Třetí část dotazníku bude zaměřena na proces výběru zaměstnanců, otázky číslo 5-23. Dotazník bude obsahovat 23 otázek. Otázky budou otevřené, uzavřené a u otázek bude použita i hodnotící škála. Dotazník je uveden v Příloze č. 1.

Dotazníkové šetření poskytne zpětnou vazbu od zaměstnanců organizace Y na proces získávání a výběru zaměstnanců.

Pro vyhodnocení dotazníku bude použita metoda analýzy. Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány v Excelu formou grafů. Jednotlivé grafy budou doplněny komentářem.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření budou navrženy doporučení na změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y.

4.2 POPIS STÁVAJÍCÍHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Požadavek na obsazení volného pracovního místa a na nového zaměstnance podává vedoucí zaměstnanec daného odboru, oddělení, a úseku formou vyplněného formuláře „Požadavek na nábor“. Vyplněný a podepsaný formulář předá vedoucí pracovník na odbor Řízení lidských zdrojů. Každý vedoucí musí do formuláře vyplnit následující údaje:

- Název pracovního místa
- Středisko pro výkon práce
- Jméno a příjmení přímého nadřízeného
- Kontaktní osoba pro odbor Řízení lidských zdrojů
- Očekávaný datum nástupu

- Údaj zda má být zaměstnanec získán z interních zdrojů, z externích zdrojů nebo z interních i externích zdrojů

Zveřejnění inzerátu na volnou pozici ať již na intranetu v případě obsazení pracovního místa z interních zdrojů nebo zveřejnění jinak v případě obsazení volného místa z externích zdrojů je v kompetenci zaměstnance odboru řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanec odboru ŘLZ rozhoduje o vhodné metodě získávání zaměstnanců. V případě nutnosti sestavení inzerátu vypracuje personalista inzerát na základě popisu pracovního místa. Proto je nedílnou součástí formuláře popis pracovního místa, který se přikládá k formuláři jako příloha. Dále k formuláři o požadavek na nábor přikládá vedoucí pracovník popis profilu vhodného kandidáta, který je následně ještě konzultován se zaměstnancem ŘLZ.

4.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Popis pracovního místa spolu s popisem profilu vhodného kandidáta používají personalisté pro správné sestavení nabídky pracovního místa. Vzor popisu pracovního místa je uveden v Příloze č. 2.

4.4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Vedoucí zaměstnanci si zvolí, zda obsadí volné pracovní místo z interních nebo externích zdrojů. Vhodnou metodu pro oslovení budoucího zaměstnance zvolí personalisté. Personalisté poté sestaví inzerát na základě popisu pracovního místa a formuláře požadavku na nábor.

4.4.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V následujícím textu budou popsány jednotlivé metody získávání zaměstnanců používané v organizaci Y.

Interní zdroje zaměstnanců

Zaměstnanci se mohou o volných místech dozvědět na intranetu, na webu organizace nebo na vývěsce, která je umístěna uvnitř budovy.

Zaměstnanci jsou povyšováni podle dosažených výsledků nebo na doporučení nadřízeného. Zaměstnanci nemají přesně stanovený kariérní řád, ale kariérní postup je možný.

Pokud vedoucí výhradně žádá, aby bylo volné místo obsazeno z interních zdrojů, personalisté v databázi zaměstnanců vyberou ty nejvhodnější uchazeče, které následně kontaktují.

Jako největší výhodu obsazování volných míst z interních zdrojů můžeme uvést znalost uchazeče a jeho pracovního výkonu, podpora kariérního růstu zaměstnance, apod.

Personální agentura

Výrobní a nevýrobní dělníci jsou zaměstnáváni především přes personální agenturu. Se zaměstnanci umístěnými z personální agentury se uzavírá smlouva na dobu určitou. Během zkušební doby jsou tito zaměstnanci vedeni pod personální agenturou. Nejdříve po 6 měsících jsou na základě schváleného návrhu nadřazeného, převedeni do zaměstnaneckého vztahu v organizaci Y.

E-recruitment

Personalisté využívají služeb internetového portálu Jobs.cz, kde inzerují své nabídky volných pracovních míst.

Mezi výhody firemního účtu na portálu Jobs.cz patří:

- „Nonstop zabezpečený přístup k inzerátům nabídky práce
- Komfort pro práci s inzeráty (vystavení, úpravy, aktualizace, archivace)
- Zdarma přístup do největší databáze životopisů v ČR
- Přehlednou správu odpovědí od uchazečů
- Možnost hromadné komunikace s kandidáty
- Slevy na inzerci díky zvýhodněným balíčkům
- Šanci inzerovat na předních pracovních portálech v 13 zemích Evropy“ (Zdroj: <http://firmy.jobs.cz/firemni-ucet/>)

Personalisté vyvěšují inzeráty na volné pracovní pozice také na webu organizace Y.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

V areálu organizace Y je umístěna střední škola COPT, kde se vyučuje učební obor puškař a maturitní obor technik puškař. Studenti střední školy COPT využívají možnosti letních brigád v organizaci Y. Všichni čerstvě úspěšní absolventi střední školy, kteří si zažádají o nástup do organizace Y, jsou přijímáni do zaměstnaneckého poměru bez výběrového řízení.

Zaměstnanci organizace Y spolupracují s vysokými školami, mezi něž patří např. České vysoké učení technické Praha, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Vysoké učení technické Brno, Vysoká škola báňská Ostrava, Univerzita obrany Brno

V organizaci Y je připraven pro studenty program podpory studentů vysokých škol. Tento program zahrnuje možnost zpracování diplomové, bakalářské práce, možnost výkonu bezplatné stáže, praxe v rámci studia, placené letní brigády, možnost získání stipendia v případě úspěšného absolvování výběrového řízení.

Spolupráce s úřadem práce

V rámci spolupráce s úřadem práce využili personalisté nabídku částečně dotovaného pracovního místa pro uchazeče vedených na úřadu práce, jednalo se o pozici mzdová účetní.

Veletrhy pracovních příležitostí

Zaměstnanci se účastní také veletrhů pracovních příležitostí. V roce 2013 se zaměstnanci zúčastnili veletrhu JobFair v Brně a dne otevřených dveří při VŠB-Ostrava.

Headhunting

Headhunting využívají personalisté pro obsazování manažerských pozic nebo pozic určených pro specializované pracovníky. Personalisté zadají specializované agentuře požadavky na pracovníka a zaměstnanci agentury vyhledají a osloví vhodné uchazeče. Personalisté tuto metodu využívají jen výjimečně.

Samostatně přihlášení uchazeči

Uchazeči projevují zájem o práci v organizaci Y, aniž by sami věděli, zda je vypsán inzerát na pozici, na kterou mají uchazeči kvalifikaci. Jsou to převážně uchazeči z blízkého okolí a čerství absolventi.

4.4.2 PŘEDVÝBĚR

Personalisté požadují po uchazečích strukturovaný profesní životopis, motivační dopis a vyplněný formulář žádosti o zaměstnání.

Personalista prostuduje všechny zaslané dokumenty a po konzultaci s vedoucím, jež požadoval obsazení volného pracovního místa, vybere vhodné uchazeče a zašle jim pozvánku k výběrovému řízení.

Neúspěšné uchazeče personalista informuje e-mailem a jejich dokumenty zařadí do personální databáze.

4.5 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Po procesu získávání zaměstnanců následuje proces výběru zaměstnanců. K výběrovému procesu personalista pozve uchazeče, kteří byli vybráni v předvýběru.

4.5.1 PROCES VÝBĚRU U VÝROBNÍCH A NEVÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ

U uchazečů do dělnických profesí provedou personalisté nejprve předvýběr na základě získaných dokumentů od uchazečů popřípadě od personální agentury.

Prvním krokem následujícím po předvýběru je výběrový pohovor s personalistou, jehož úkolem je doplnění informací o uchazeči, vyhodnocení referencí a vyhodnocení údajů o předešlých zaměstnáních uchazeče.

Druhým krokem je setkání s mistrem na provozu, který zhodnotí sociální a praktické schopnosti uchazeče.

Výsledkem výběrového řízení je výběr nejvhodnějšího uchazeče na danou pracovní pozici.

4.5.2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ THP

K výběrovému procesu pozve personalista uchazeče, kteří byli vybráni na základě zaslaných dokumentů v předvýběru. Proces výběru zaměstnanců THP je rozdělen na 3 kola.

1. kolo: výběrový pohovor s personalistou

Na začátku personalista uchazeče uvítá a představí krátce společnost a místo o něž se uchazeč uchází. Poté personalista začne uchazeči pokládat otázky, které mají doplnit informace v životopise. Po té následuje část, kdy se personalista ptá uchazeče na motivaci, zájem o pracovní místo, jeho zkušenosti, praxi a jiné. Pak následuje testová část pohovoru, kdy je uchazeči předložen k vyplnění test inteligence. Pokud uchazeč uvedl znalost anglického jazyka, personalista mu zadá test z angličtiny nebo bude proveden jednoduchý rozhovor v anglickém jazyce s personalistou. Někdy je pohovor doplněn i o testy počítačové gramotnosti (úprava textu ve Wordu, zpracování tabulek a grafů v Excelu). Na závěr personalista sdělí uchazeči informace o dalším průběhu výběrového řízení. Uchazeč během pohovoru dostane prostor i na vlastní dotazy.

Po vyhodnocení 1. kola výběrového řízení personalista informuje uchazeče o úspěchu či neúspěchu. Úspěšným uchazečům personalista zašle pozvánku do druhého kola výběrového řízení.

2. kolo: výběrový pohovor s vedoucím pracovníkem

Setkání s vedoucím pracovníkem probíhá formou pohovoru. Výjimečně si vedoucí pracovník pozve k pohovoru i personalistu. Vedoucí pracovník si během pohovoru ověřuje odborné znalosti uchazeče a zjišťuje, jaké zkušenosti již má uchazeč v oboru. Vedoucí zaměstnanec po uskutečnění pohovoru provádí konzultaci s personalistou a informuje personalistu o úspěchu či neúspěchu uchazeče.

Uchazeče informuje personalista e-mailem o úspěchu či neúspěchu v druhém kole výběrového řízení.

3. kolo: testy psychodiagnostiky

Na vypracování testů psychodiagnostiky mají uchazeči cca 5 hodin. Uchazeči testy zpracovávají v budově organizace Y nebo v Praze – v sídle externí společnosti, která je dodavatelem tohoto testování.

Testy vyplňují všichni uchazeči v jedné místnosti, testy mají papírovou podobu. Testy pro organizaci vyhodnotí zaměstnanci externí organizace. Výsledky testů personalistům slouží jako podklad, zda je uchazeč vhodný na dané pracovní místo na základě popisu pracovního místa.

Celkový výsledek testu je ohodnocen slovně a to zásadně nedoporučuji, nedoporučuji, spíše nedoporučuji, spíše doporučuji, doporučuji a zásadně doporučuji.

Uchazeči s výsledkem testů spíše doporučuji, doporučuji a zásadně doporučuji, mohou být přijati na danou pozici.

Uchazeči s výsledkem testů spíše nedoporučuji, mohou být přijati jen se schválením vedoucím odboru ŘLZ a Personálního a bezpečnostního ředitele.

Uchazeči s výsledkem testů zásadně nedoporučuji a nedoporučuji, nejsou přijati, výjimku může udělit pouze Generální ředitel na základě doporučení Personálního a bezpečnostního ředitele.

Po absolvování testů psychodiagnostiky má každý uchazeč, ať úspěšný či neúspěšný, možnost absolvovat osobní setkání s psychologem externí společnosti, který mu sdělí detailní výsledky testů.

Setkání s vedoucím pracovníkem

Uchazeči, kteří úspěšně prošli testy psychodiagnostiky, jsou pozváni k setkání s vedoucím pracovníkem/odborným ředitelem.

Nabídka pracovní pozice

Následuje nabídka pracovní pozice a sestavení plánu profesního růstu. Plán profesního růstu sestavuje personalista spolu s vedoucím pracovníkem a specialistou personálního controllingu.

Plán profesního růstu obsahuje seznam úkolů, kritérium hodnocení splnění úkolu a časový rámec, do kdy má být úkol splněn společně s možným mzdovým nárůstem. Plán profesního růstu je sestaven typicky na období jednoho až jednoho a půl roku.

Před uzavřením pracovní smlouvy personalista uchazeče poučí o jeho právech a povinnostech.

Uchazeč musí, před nástupem na danou pracovní pozici, podstoupit lékařskou prohlídku u závodního lékaře. Závodní lékař zhodnotí, zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci po zdravotní stránce.

Před uzavřením pracovní smlouvy předkládá uchazeč personálnímu oddělení vyplněný osobní dotazník, zápočtový list, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, fotografii v elektronické podobě, výpis z rejstříku trestů a doklad o příslušnosti ke zdravotní pojišťovně. Při nástupu do zaměstnání provede personalista zadání základních údajů o zaměstnanci do personálního informačního systému SAP.

4.6 PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOST ZAMĚSTNANCŮ V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Vedoucí zaměstnanci:

- Podávají požadavky na zajištění nových zaměstnanců
- Spolupráce s ŘLZ při posuzování předpokladů zájemce vykonávat daný druh práce
- Sjednávají dohody o odpovědnosti
- Navrhují zařazení zaměstnanců do pracovních tříd
- Provádí komplexní hodnocení zaměstnanců
- Poskytují podklady pro vyhotovení pracovního posudku

Vedoucí odboru řízení lidských zdrojů:

- Řídí výběr a rozmístění zaměstnanců a vedení personální agendy

Zaměstnanec odboru Řízení lidských zdrojů (ŘLZ):

- Vede pohovory s uchazeči o zaměstnání a provádí jejich výběr

- Zajišťuje vstupní lékařské prohlídky a nástupní školení přijímaných zaměstnanců
- Vyřizuje nástupy a ukončení pracovního poměru
- Zakládá a udržuje v informačním systému SAP předepsanou personální evidenci a data zaměstnanců
- Eviduje a aktualizuje pracovní smlouvy
- Uzavírá pracovní smlouvy
- Eviduje v informačním systému daňová a pojistná data zaměstnanců a bankovní spojení
- Vyřizuje záležitosti zaměstnanců související s odchodem do důchodu

4.7 VYHODNOCENÍ DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole bude provedena analýza dotazníkového šetření, které probíhalo v organizaci Y.

Na základě shromážděných informací o procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y, bude sestaven dotazník.

První část dotazníku bude zaměřena na charakteristiku respondentů. Druhá část dotazníku bude obsahovat otázky zaměřené na získávání zaměstnanců. Třetí část dotazníku bude obsahovat otázky zaměřené na výběr zaměstnanců. Dotazník bude obsahovat celkem 23 otázek. Otázky budou uzavřené, otevřené a bude zde použita i hodnotící škála.

Otázkami číslo 1-3, budou zjišťovány informace o pohlaví, věku a vzdělání respondentů.

Otázkami číslo 4-8, budou zjišťovány informace o tom, kde se respondenti dozvěděli o nabídce volného pracovního místa, zda jim byli poskytnuty veškeré informace a zda nabídka pracovního místa byla popsána srozumitelně.

Otázkou číslo 8 budeme zjišťovat, za jak dlouho byli respondenti osloveni personalistou organizace Y, aby se zúčastnil výběrového řízení.

Otázkami číslo 10-19 budeme zjišťovat informace o průběhu pohovoru, zda respondenti dostali dostatek informací k pracovnímu místu, zda byl respondentům poskytnut dostatečný časový prostor na odpovědi a otázky, zda se zaměstnanci organizace Y chovali profesionálně.

Otázkou číslo 20 budeme zjišťovat informace o tom, zda se všichni respondenti zúčastnili všech kroků výběrového řízení.

Otázkou číslo 21 budeme zjišťovat informace o tom, za jak dlouho byli respondenti informováni o úspěšném absolvování výběrového řízení.

Otázkami číslo 22 a 23 budeme zjišťovat názor respondentů na proces získávání a výběru zaměstnanců. Otázky budou otevřené.

Dotazník bude publikován na webu www.vyplnto.cz

4.7.1 ANALÝZA DOTAZNÍKU

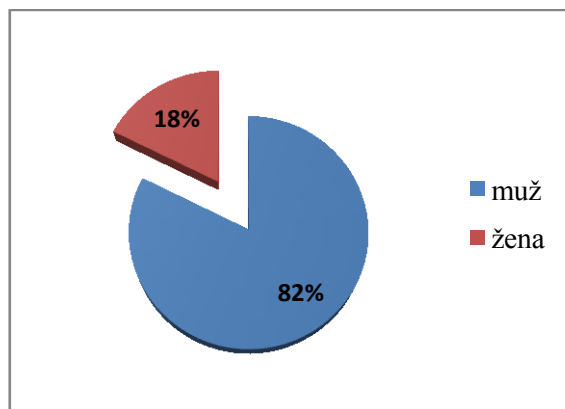
Personalistka rozešle podnikovým e-mailem průvodní dopis k dotazníkovému šetření, jež proběhne na webu www.vyplnto.cz.

Dotazníkové šetření probíhalo po dobu 16 dní. Pozvánka byla rozeslána uchazečům, jež úspěšně absolvovali výběrové řízení během posledních dvanácti měsíců a jsou zaměstnáni na pozici THP.

Celkem bylo osloveno 48 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 34 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 70,8%.

Otázka č. 1: Jste:

Graf 4.1 Struktura respondentů podle pohlaví



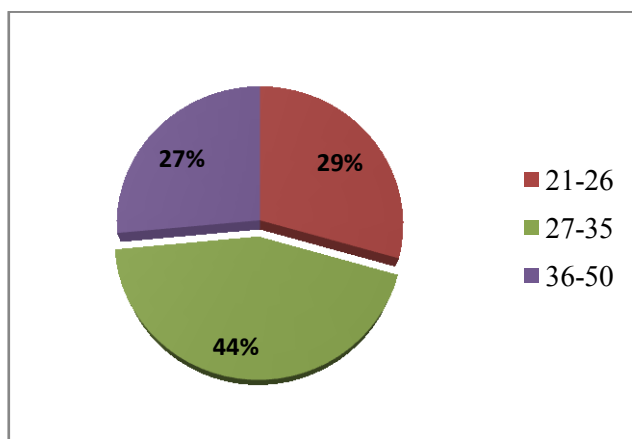
V absolutním vyjádření se dotazníkového šetření zúčastnilo 28 (82%) mužů a 6 (18%) žen. Dotazníkového šetření se nezúčastnilo 14 zaměstnanců. Na THP pozici bylo za posledních 12 měsíců přijato více mužů než žen.

Otázka č. 2: Váš věk?

V otázce číslo dva bylo zjišťováno věkové složení respondentů. Nejčastěji bylo zastoupeno věkové rozmezí 27-35 let 15 krát (44%). Věkové rozmezí 21-26 let bylo

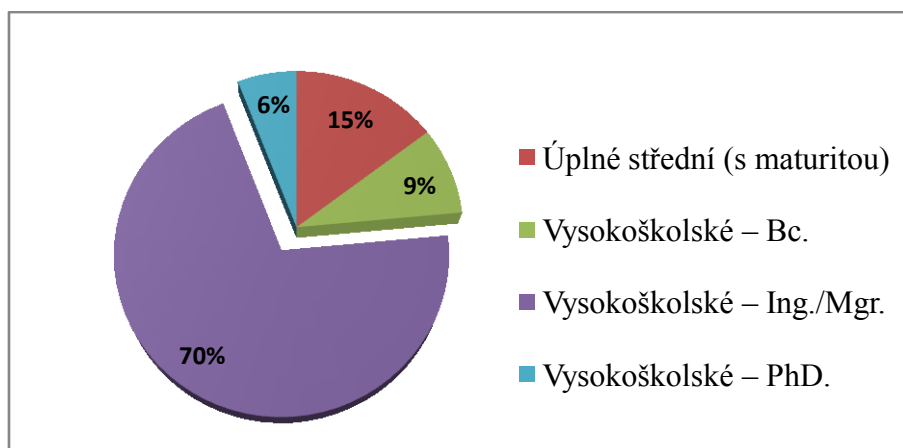
zastoupeno 10 krát (29%) a věkové rozmezí 36-50 let bylo zastoupeno 9 krát (27%). Věková kategorie do 20 let a věková kategorie od 50 let výše nebyla zastoupena. Struktura respondentů podle věku se nachází v intervalu 21-50 let.

Graf 4.2 Struktura respondentů podle věku



Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

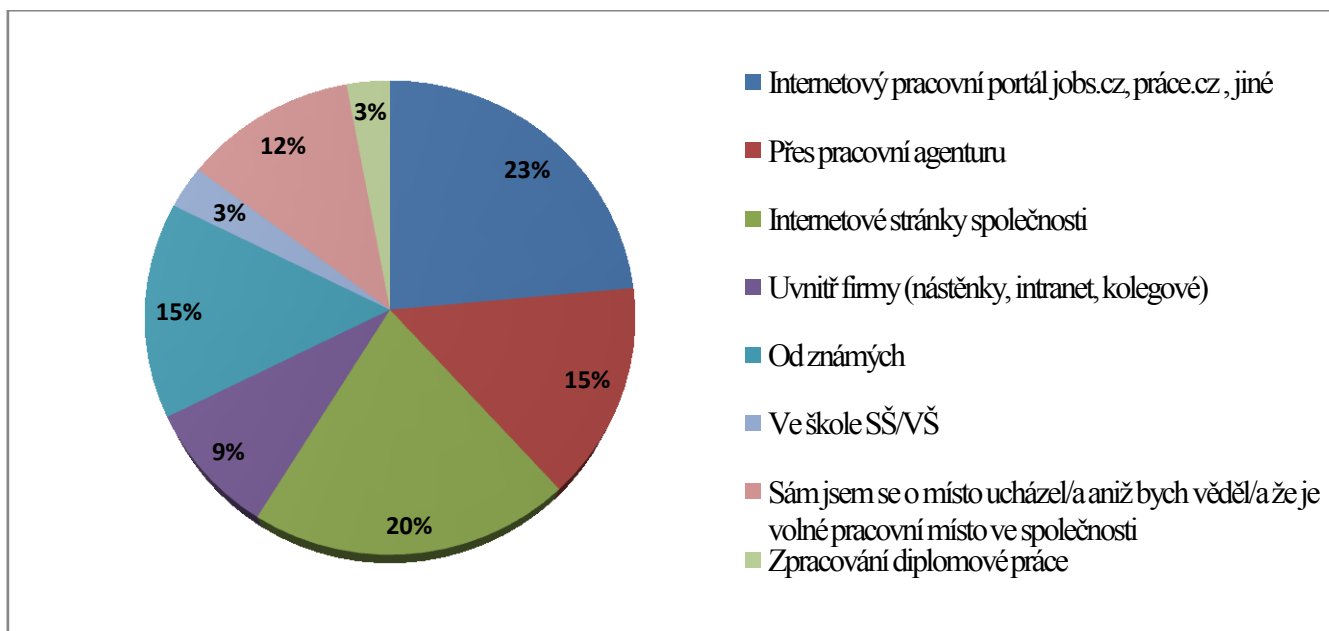
Graf 4.3 Struktura respondentů podle vzdělání



Největší počet respondentů tj. 24 (70%) uvedlo vysokoškolské vzdělání inženýrské nebo magisterské. Dále 5 (15%) respondentů uvedlo středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, 3 (9%) respondenti uvedli ukončené vysokoškolské bakalářské vzdělání. A 2 (6%) respondentů uvedlo ukončené doktorské studium.

Otázka č. 4: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Graf 4.4 Zdroj informací o nabízené pracovní pozici



Nejvíce respondentů 8 (23%) se o volné pracovní pozici dozvědělo na internetovém pracovním portále, 7 (20%) respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici na internetových stránkách společnosti. Celkově 15 (43%) respondentů využilo při hledání volné pracovní pozice internet.

Shodný počet respondentů se dozvědělo o pracovní pozici přes pracovní agenturu 5 (15%) a od známých 5 (15%).

Sami se o místo ucházeli, aniž by věděli o tom, zda je v organizaci volné pracovní místo celkem 4 (12%) respondenti, tímto způsobem se o práci ucházeli čerství absolventi.

Z interních zdrojů byli přijati 3 (9%) respondenti.

Jeden (3%) respondent se dozvěděl o volné pracovní pozici na vysoké škole a jeden (3%) respondent se dozvěděl o volné pracovní pozici na základě zpracování diplomové práce. To znamená, že během vysokoškolského studia se o volné pracovní pozici dozvěděli 2 respondenti, oba byli studenti magisterského nebo inženýrského studia.

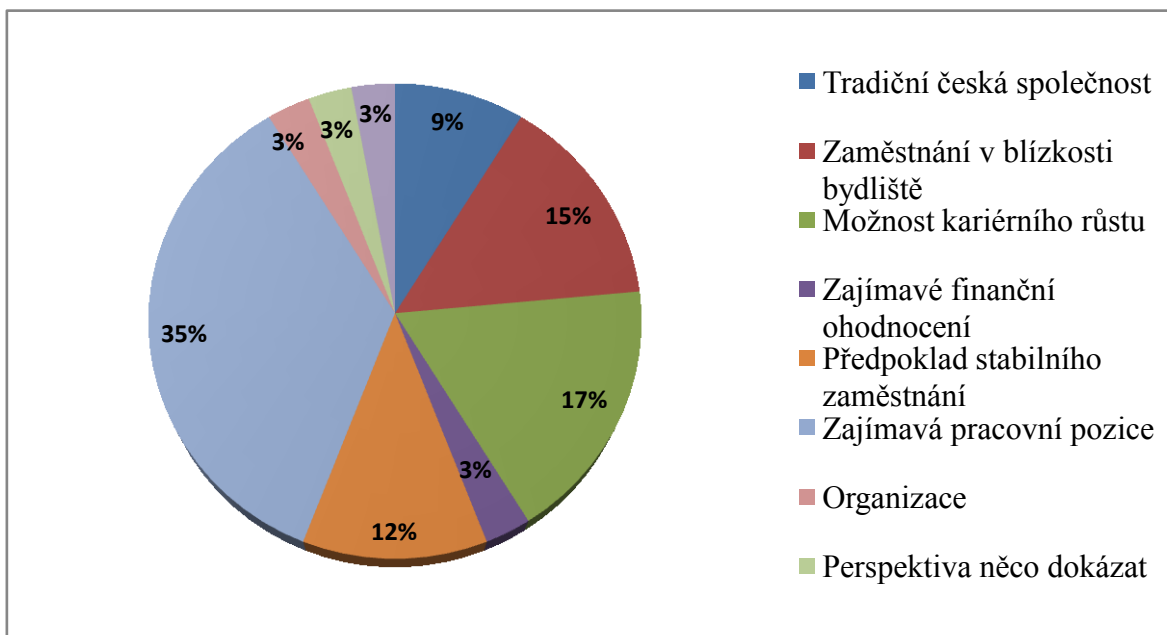
Otázka č. 5: Informace poskytnuté pracovní agenturou byly dostačující?

Přes pracovní agenturu se dozvědělo o volné pracovní pozici 5 respondentů, což je 15% z celkového počtu respondentů. Všichni respondenti se shodli na odpovědi, že informace poskytnuté zaměstnanci pracovní agentury byly dostačující. Zaměstnanci

pracovní agentury z pohledu uchazečů poskytují dostatečné informace o dané pracovní pozici.

Otázka č. 6: Co Vás zaujalo na nabídce pracovního místa, proč jste si vybral/a danou společnost?

Graf 4.5 Důvod respondentů k reakci na pracovní nabídku



Nejvíce respondentů 12 (35%) zaujalo na nabídce práce zajímavá pracovní pozice. Šest respondentů (17%) zaujala možnost kariérního růstu. Pět respondentů (15%) uvítalo možnost práce v blízkosti svého bydliště. Čtyři respondenti (12%) označili možnost stabilního zaměstnání. Tři respondenti (9%) odpověděli na nabídku práce, protože by rádi pracovali u tradiční české společnosti. Jednoho respondenta (3%) zaujalo na nabídce práce zajímavé finanční ohodnocení. Jeden respondent (3%) chtěl pracovat pro samotnou organizaci. Jeden respondent (3%) chtěl něco dokázat, jednalo se o respondenta, který dostal možnost postupu na vyšší pozici. Jeden respondent (3%) uvítal možnost aplikace teoretických znalostí v praxi, jednalo se o absolventa, který se o práci ucházel sám, aniž by věděl, zda je v organizaci volná pracovní pozice vhodná k jeho kvalifikaci.

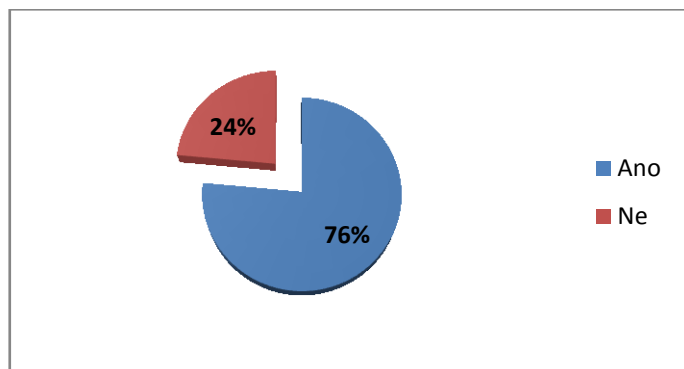
Žádný respondent neoznačil odpověď nabídky benefitů.

Otázka č. 7: Informace uvedené v nabídce práce se shodovaly se skutečností?

Dvacet šest respondentů (76%) uvedlo, že informace uvedené v inzerátu se shodovaly se skutečností. Osm respondentů (24%) uvedlo, že informace uvedené v inzerátu se neshodovaly se skutečností.

Dva respondenti označili, že se skutečností se neshodovaly informace o způsobu a rozsahu náplně práce. Dva respondenti uvedli, že se neshodovaly platové podmínky. Zbývajících čtyři respondenti uvedli, že se neshodovaly následující informace: v inzerátu byl uveden pracovní poměr na dobu neurčitou, časové nasazení, míra zodpovědnosti, práce je více zaměřená na teoretické návrhy a odhady, než co by měl zaměstnanec na dané pozici provádět.

Graf 4.6 Shoda informací uvedených v nabídce práce se skutečností

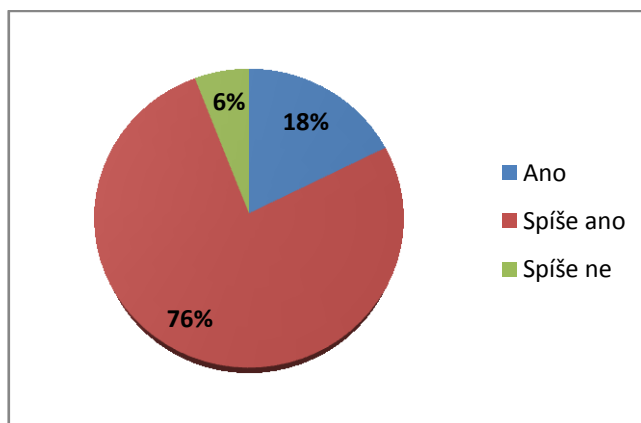


Tab. 4.1 Odpovědi na otázku 7, co se neshodovalo v nabídce práce se skutečností

Odpověď	Četnost
způsob a rozsah náplně práce	2
v inzerátu byl uveden pracovní poměr na dobu neurčitou - nebyla to pravda	1
platové podmínky	2
časové nasazení	1
míra zodpovědnosti	1
práce je více zaměřená na teoretické návrhy a odhady, než co by měl zaměstnanec na dané pozici provádět	1

Otázka č. 8: Byla nabídka pracovního místa dostatečně popsána, abyste měl/a dostatečný přehled o pracovním místě?

Graf 4.7 Dostatečný popis nabídky práce

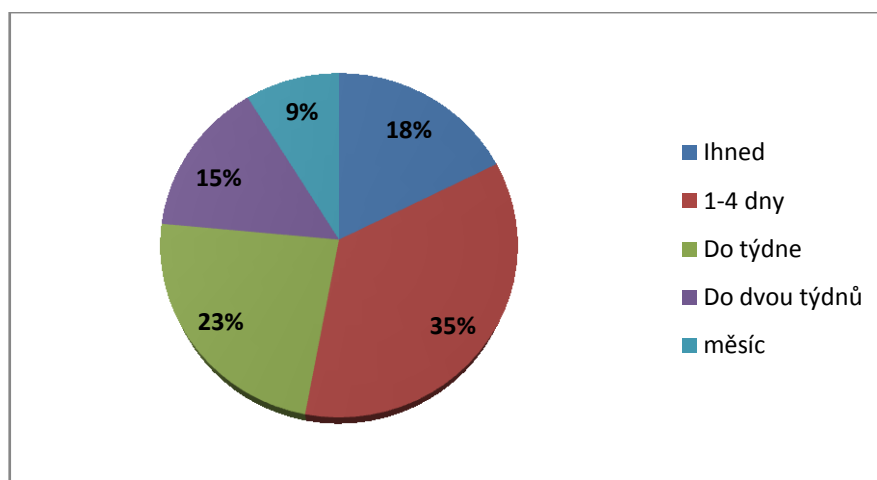


Nejvíce respondentů 26 (76%) označilo odpověď spíše ano, šest respondentů (18%) označilo odpověď ano. Třicet dva respondentů (94%) zhodnotilo, že nabídka práce byla dostatečně popsána, aby si dokázali představit, jak probíhá práce na dané pracovní pozici.

Dva respondenti (6%) označili odpověď spíše ne. Tuto odpověď označil absolvent vysoké školy a starší respondent, jež se o práci dozvěděli od známých.

Otázka č. 9: Za jak dlouho jste dostali odpověď na žádost o pracovní místo, zaslaný životopis, (pozdávka k pohovoru)?

Graf 4. 8 Rychlost reakce personalistů na zaslané životopisy



Nejvíce 12 (35%) respondentů dostalo pozvánku k pohovoru do 4 dnů. Osm respondentů (23%) dostalo pozvánku k pohovoru do jednoho týdne. Šest respondentů (18%) dostalo pozvánku k pohovoru do jednoho dne. Pět respondentů (15%) dostalo pozvánku k pohovoru do dvou týdnů.

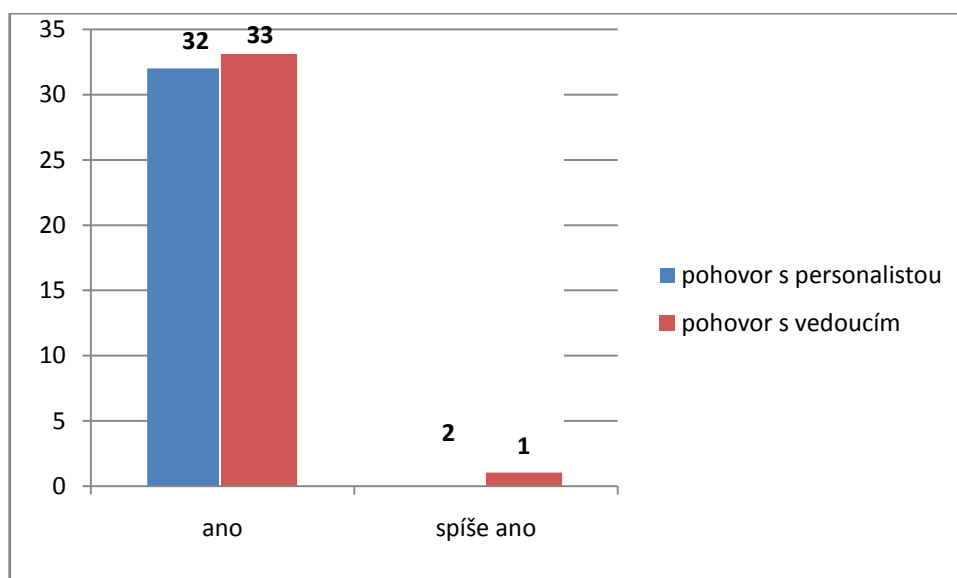
Tři respondenti (9%) čekali na odpověď měsíc. Tuto dobu uvedli respondenti, pokud si vybrali možnost, že čekali na odpověď déle. Tato doba může u některých uchazečů působit zdoluhavě, stresově a můžou ztratit zájem o danou práci.

Otázka č. 10: Pohovor začal v domluvený čas?

Respondenti uvedli odpověď ano, spíše ano. Z tohoto můžeme vyvodit, že pohovory začínají vždy ve stanovený čas, občas může nastat zpoždění začátku pohovoru. Toto zpoždění není nijak výrazné, aby znepokojilo uchazeče o zaměstnání.

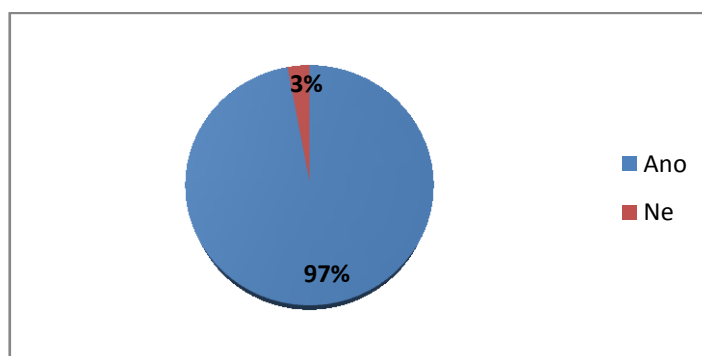
Třicet dva respondentů (94%) uvedlo, že pohovor s personalistou začal v domluvený čas. Třicet tři respondentů (97%) uvedlo, že pohovor s vedoucím začal v domluvený čas.

Graf 4. 9 Přesný čas začátku pohovoru s personalistou, s vedoucím



Otázka č. 11: Byli Vám vždy představeni pracovníci (jméno, funkce) se kterým jste absolvovali pohovor?

Graf 4.10 Představení pracovníků při pohovoru



Třicet tři respondentů (97%) uvedlo, že jim byli vždy představeni pracovníci se kterými absolvovali pohovor.

Jeden respondent (3%) uvedl, že mu při pohovoru nebyli představeni vždy pracovníci se kterými absolvoval pohovor. Jednalo se o respondenta, který byl přijat na svou pozici z interních zdrojů.

Zaměstnanci, jež vedou pohovor se vždy představí. Uchazeči vědí, vždy s kým jednají a působí to na ně dobrým dojmem.

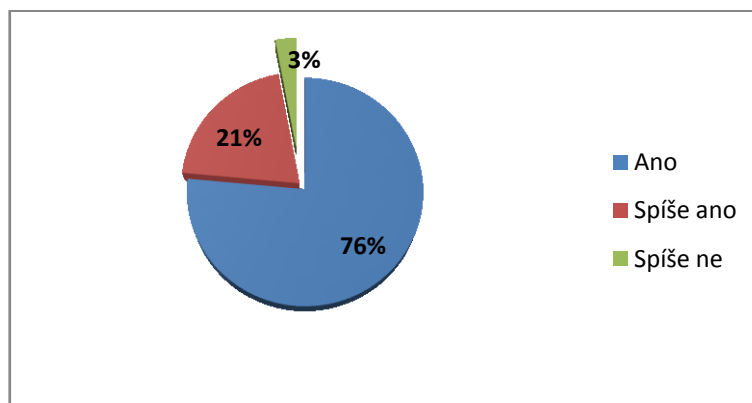
Otázka č. 12: Personalista se choval profesionálně?

Dvacet šest respondentů (76%) označilo odpověď, že personalista se během pohovoru choval profesionálně. Sedm respondentů (21%) uvedlo odpověď spíše ano.

Jeden respondent (3%) uvedl odpověď spíše ne. Jednalo se o čerstvého absolventa vysoké školy.

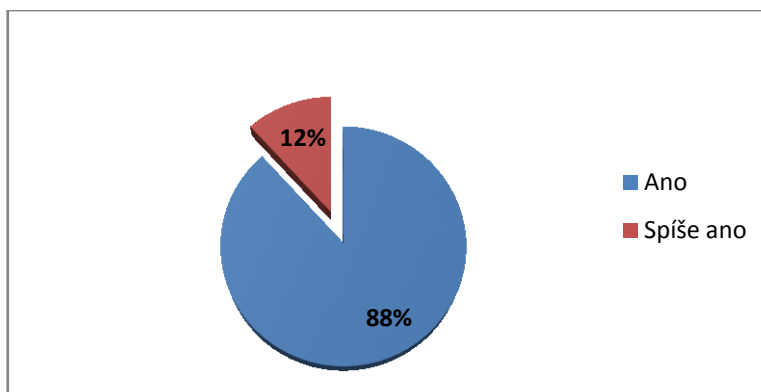
Celkově respondenti uvádí, že personalista se chová profesionálně. Uchazeči si tak z pohovoru s personalistou vytváří celkový dobrý dojem na organizaci.

Graf 4.11 Profesionální přístup personalisty



Otázka č. 13: Vedoucí se při průběhu pohovoru choval profesionálně?

Graf 4.12 Profesionální přístup vedoucího



Třicet respondentů (88%) označilo odpověď ano a čtyři respondenti (12%) označilo odpověď spíše ano.

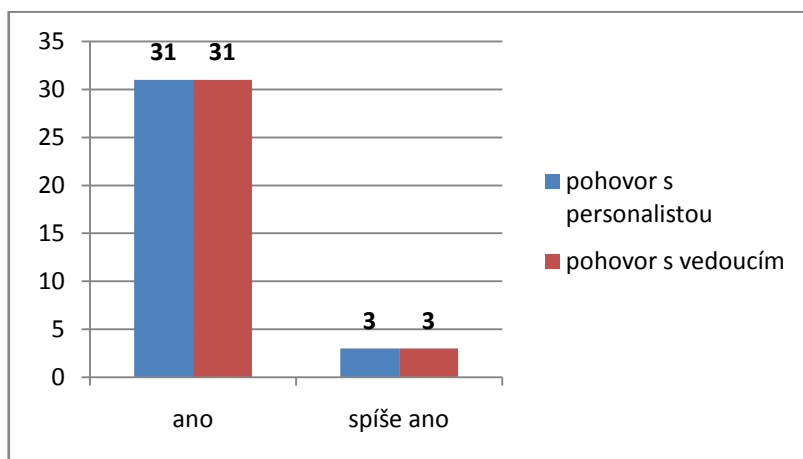
Vedoucí působí při pohovoru na uchazeče celkově profesionálně. Což působí i na uchazeče dojmem, že v organizaci jsou zaměstnání zkušení zaměstnanci.

Otázka č. 14: Během pohovoru jste měl/a dostatek času na své odpovědi na položené otázky?

Třicet jedna respondentů (91%) označili odpověď ano, pro oba pohovory. Tři respondenti (9%) označili odpověď spíše ano pro oba pohovory.

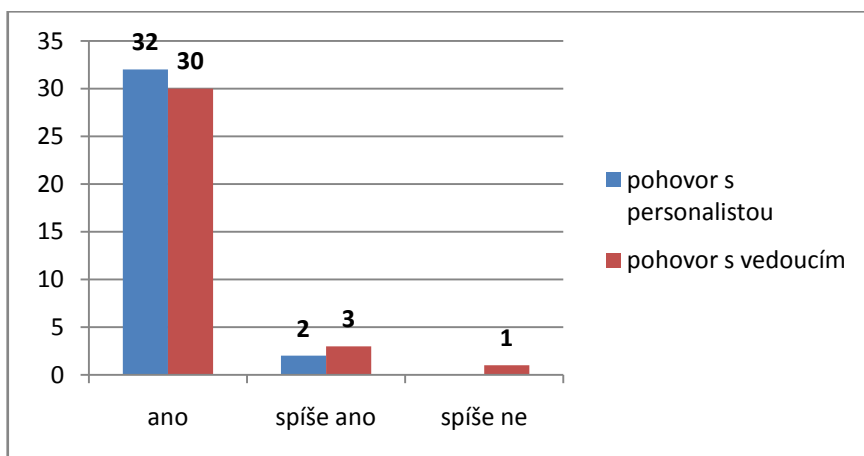
Respondenti měli dostatek času na své odpovědi při pohovoru s personalistou i s vedoucím.

Graf 4.13 Dostatečný prostor pro uchazeče na odpovědi při pohovoru s personalistou, s vedoucím



Otázka č. 15: Během pohovoru jste měl/a dostatek času na vlastní otázku?

Graf 4.14 Dostatečný prostor pro uchazeče na vlastní dotazy, pohovor s personalistou, pohovor s vedoucím



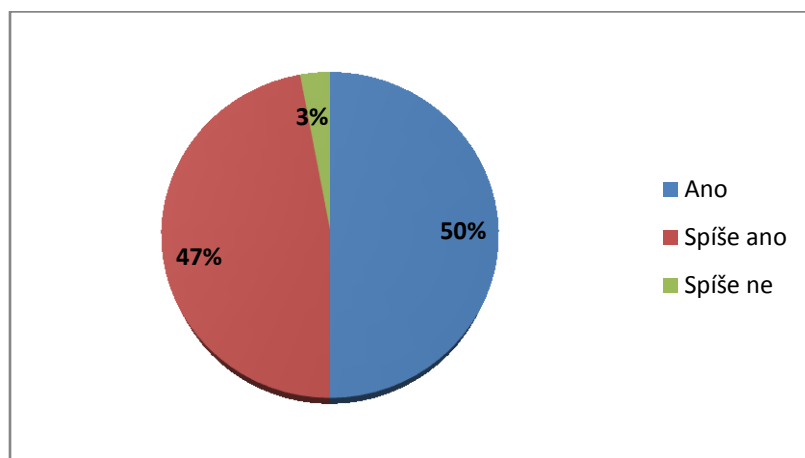
Třicet dva respondentů (94%) uvedlo odpověď ano, dva respondenti uvedli odpověď spíše ano (6%), při reakci na pohovor s personalistou. Personalista dává všem uchazečům dostatečný prostor pro kladení otázek.

Třicet respondentů (88%) označilo odpověď ano, tři respondenti (9%) označili odpověď spíše ano, jeden respondent (3%) označil odpověď spíše ne.

Respondenti uvedli, že při pohovoru s personalistou i při pohovoru s vedoucím měli dostatek času na své otázky. Přičemž respondenti mají pocit, že větší prostor na jejich otázky jim poskytl personalista.

Otázka č. 16: Během pohovoru s vedoucím jste dostal/a dostatek informací k pracovní pozici, pro rozhodnutí se o práci pro danou společnost?

Graf 4.15 Dostatek informací pro uchazeče ze strany vedoucího

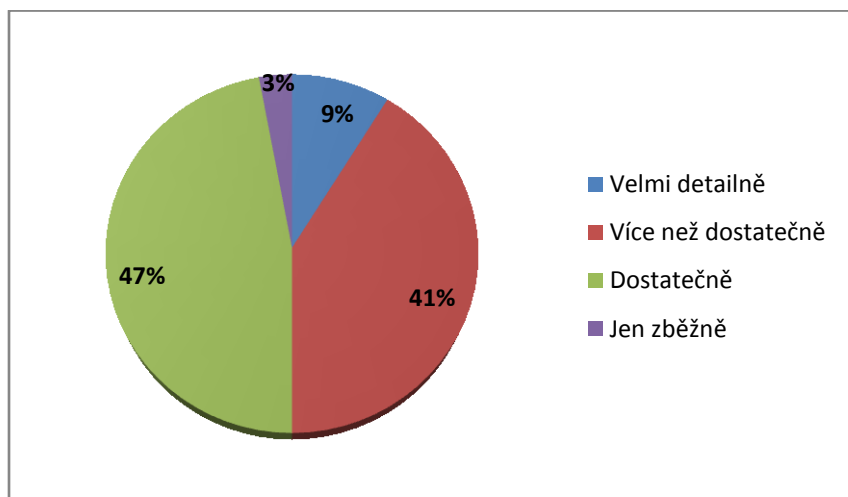


Sedmnáct respondentů (50%) označilo odpověď 'ano' a šestnáct respondentů (47%) označilo odpověď 'spíše ano'. Jeden respondent (3%) označil odpověď 'spíše ne'.

Uchazeči dostanou dostatek informací od vedoucího, aby se mohli rozhodnout, zda mají zájem pracovat v organizaci Y.

Otázka č. 17: Jak detailně jste byl/a během průběhu přijímacího řízení obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?

Graf 4.16 Popis průběhu přijímacího řízení



Šestnáct respondentů (47%) označilo že, další průběh výběrového řízení jim byl popsán dostatečně. Čtrnáct respondentů (41%) označilo odpověď, že s dalším průběhem výběrového řízení byli obeznámeni více než dostatečně. Tři respondenti (9%) označili odpověď, že s dalším průběhem výběrového řízení byli obeznámeni velmi detailně. Jeden

respondent (3%) uvedl, že byl s dalším průběhem výběrového řízení obeznámen jen zběžně.

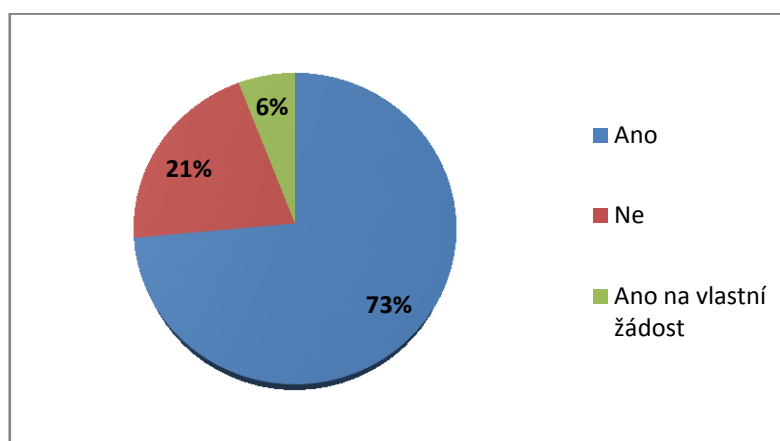
Žádný respondent neuvedl, že nebyl vůbec obeznámen s dalším průběhem výběrového řízení. Všichni uchazeči byli vždy obeznámeni s dalším průběhem výběrového řízení.

Otázka č. 18: Byly Vám pokládány otázky diskriminačního charakteru během pohovorů?

Všech 34 (100%) respondentů se shodlo, že jim nebyly během pohovorů pokládány otázky diskriminačního charakteru. Tento výsledek poukazuje na profesionální přístup ze strany personalistů a vedoucích.

Otázka č. 19: Byl/a jste obeznámen/a s výsledky testů psychodiagnostiky?

Graf 4. 17 Informování uchazečů o výsledcích testů psychodiagnostiky



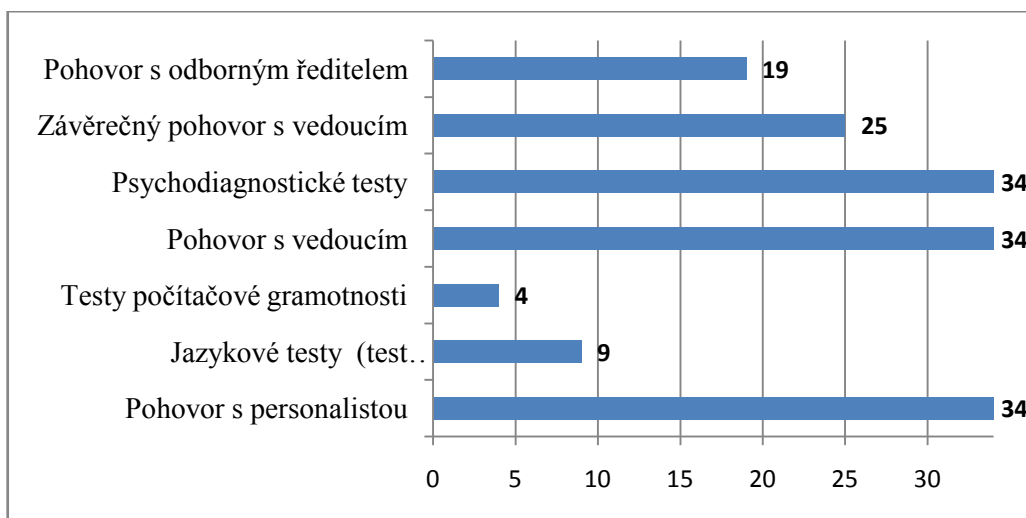
Dvacet pět respondentů (73%) označilo odpověď ano a dva respondenti (6%) označili odpověď ano na vlastní žádost. Sedm respondentů (21%) označilo odpověď ne.

Otázka č. 20: Zaškrtněte, co jste absolvovali:

Všichni respondenti (100%) označili, že absolvovali pohovor s personalistou, pohovor s vedoucím a psychodiagnostické testy. Dvacet pět respondentů absolvovalo závěrečný pohovor s vedoucím a devatenáct respondentů absolvovalo závěrečný pohovor s odborným ředitelem.

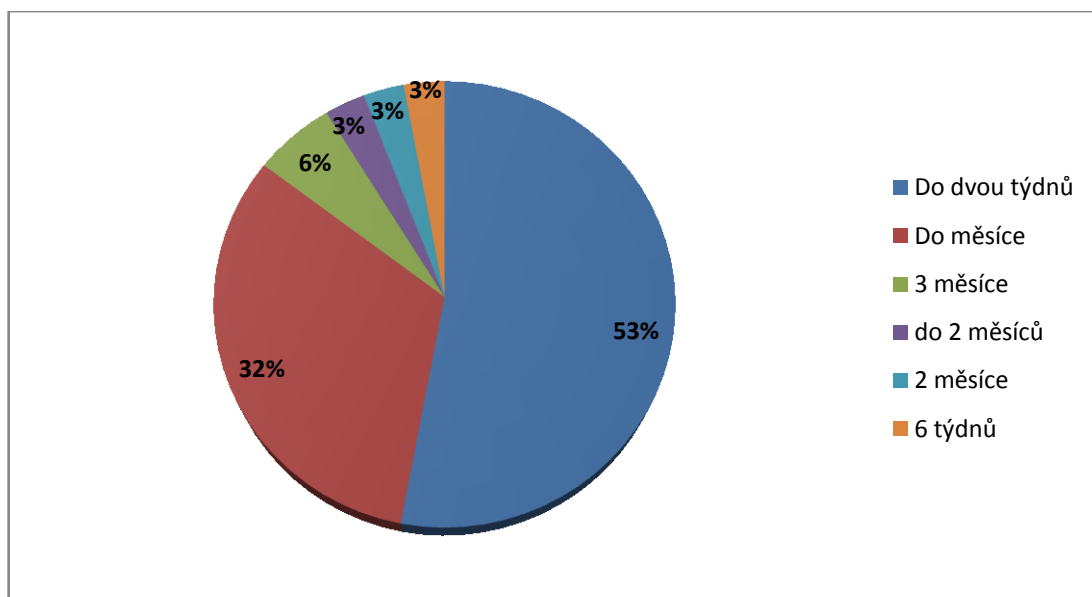
Jen u devíti respondentů byly testovány jazykové znalosti a u čtyř respondentů byla testována počítačová gramotnost. Počítačová gramotnost je tedy testována jen výjimečně, neboť uchazeči komunikují s personalistou e-mailem a zasílají podklady pro výběrové řízení zpracované na počítači.

Graf 4.18 Průběh výběrového řízení



Otázka č. 21: Za jak dlouho po absolvování celého přijímacího řízení (testy psychodiagnostiky, rozhovor s odborným ředitelem) jste dostal/a konečné vyjádření o svém přijetí?

Graf 4.19 Rychlost odpovědi personalistů na přijetí uchazeče



Do dvou týdnů dostalo odpověď na přijetí osmnáct respondentů (53%) a do měsíce dostalo odpověď jedenáct respondentů (32%).

Dva respondenti (6%) čekali na odpověď 3 měsíce. Jeden respondent (3%) dostal odpověď na přijetí do 2 měsíců a jeden (3%) respondent dostal odpověď na přijetí za 6 týdnů. Jeden respondent (3%) uvedl, že čekal na odpověď na přijetí asi 2 měsíce.

Zdlouhavější odpověď na přijetí je způsobena minimálně 7-10 denní čekací lhůtou na výsledky psychodiagnostických testů. V obdobích červenec, srpen čekají uchazeči na odpověď o přijetí delší dobu.

Otázka č. 22: Jaká pozitiva při pohovoru byste vyzdvihl/a?

Tab. 4.2 Pozitiva výběrového řízení

Pozitiva při výběru zaměstnanců	Četnost
Profesionální přístup	7
Vstřícnost	5
Přátelská atmosféra	4
Absolvování psychodiagnostického testu	2
Pozitivní přístup personalistů a vedoucích	2
Brzké rozhodnutí o přijetí.	1
Důraz na samostatnost, při současné podpoře vedoucího	1
Jednání na vysoké úrovni	1
Znalost poměrů v organizaci	1
Lidský přístup	1
Oceňuji zpětnou vazbu z psychodiagnostických testů	1
Plán profesního růstu	1
Otevřenost ředitele úseku	1
Ochota organizace vyhovět s termínem nástupu do pracovního poměru.	1
Příjemné, slušné jednání s personalistou, jenž si okamžitě udělal hrubý obraz osobnosti uchazeče.	1
Stručně a strukturovaně vedený přijímací "rozhovor"	1
Možnost vyslechnout si výsledky diagnostiky.	1

Většina respondentů odpověděla, že žádná pozitiva by nevyzdvihla. Otázka byla otevřená. Nejvíce respondentů hodnotí kladně profesionální přístup zaměstnanců, vstřícnost, přátelskou atmosféru, pozitivní přístup zaměstnanců a psychodiagnostické testy. Další méně četné možnosti jsou uvedeny v tabulce.

Respondenti hodnotí výběrové řízení více kladně než negativně.

Otázka č. 23: Jaká negativa při pohovoru byste vyzdvihl/a?

Otázka číslo 23 byla otevřená. Na otázku neodpověděli všichni respondenti. Jako nejčastější negativum respondenti uvádí delší vyjádření o přijetí a zdlouhavý proces výběru. Další odpovědi jsou znázorněny v tabulce.

Tab. 4.3 Negativa výběrového řízení

Negativa při výběru zaměstnanců	Četnost
Déle trvající vyjádření o přijetí	2
Zdlouhavý proces	2
Delší čekání na psychodiagnostické testy (červenec, srpen).	1
Chyběly informace o pracovním poměru na dobu určitou	1
Byl komunikován benefit homeoffice jako standard společnosti, ale ve skutečnosti není příliš podporován..	1
Nebyly uvedeny rizika a zodpovědnosti	1
Nedostatečná konkretizace očekávání ze strany zaměstnavatele.	1
Nepožadování jazykových schopností	1
Psychodiagnostické testy: zavádějící, neprofesionální.	1
Z různých důvodů se několikrát měnil termín nástupu. Nepůsobí to dobře a způsobuje to komplikace u předchozího zaměstnavatele.	1
Zavádějící údaje o platu od personální agentury.	1

4.7.2 SHRnutí DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že samotný proces získávání a výběru zaměstnanců je zaměstnanci hodnocen kladně. Nejčastěji se zaměstnanci dozvěděli o pracovním místě z internetu, od pracovní agentury nebo od známých. Na inzerát zaměstnanci odpověděli, protože je lákala zajímavá pozice, kariérní růst, blízkost bydliště a stabilita práce. Žádný zaměstnanec neoznačil odpověď možnost benefitů.

Většina zaměstnanců uvedla, že informace uvedené v nabídce práce se shodovaly se skutečností, jen osm zaměstnanců (24%) uvedlo jaké informace se neshodovaly se skutečností. Nejvíce se neshodovaly mzdové podmínky a způsob rozsahu a náplně práce. Z toho vyplývá, že při tvorbě inzerátu by měly být lépe formulovány podmínky práce, které odpovídají skutečnosti. Zaměstnanci zhodnotili, že pro ně byla nabídka práce dostatečně popsána. Zaměstnanci, kteří se hlásili přes pracovní agenturu, byli s informacemi zaměstnanců pracovní agentury spokojeni, ale později v dotazníku uvádí, že se lišily informace o mzdových podmínkách.

Více než polovina zaměstnanců dostala pozvánku k pohovoru do týdne. A zbytek zaměstnanců do dvou týdnů. Jen tři zaměstnanci čekali na odpověď asi měsíc. Personalisté se snaží reagovat na zaslané životopisy v co nejkratší době maximálně do dvou týdnů, výjimečně to může trvat i měsíc.

U pohovoru se zaměstnanci vždy představili uchazečům. Zaměstnanci uvedli, že na ně jak vedoucí tak personalista působili profesionálním dojmem. Zaměstnanci zhodnotili, že během pohovoru měli dostatečný prostor na své odpovědi a na pokládání otázek. Z pohledu zaměstnanců měli o něco větší časový prostor na pokládání otázek při pohovoru s personalistou. Jednalo se o první pohovor a zaměstnanci měli určitě připravených více otázek, než u druhého pohovoru s vedoucím. Od vedoucího pracovníka dostali dostatek informací. U žádného pohovoru se zaměstnanci nesetkali s otázkami diskriminačního charakteru. Celkově můžeme říci, že pohovory jsou vedeny na vysoké profesionální úrovni, což se odrazilo i v pozitivních reakcích.

Většina zaměstnanců uvedla, že byli s výsledky testů psychodiagnostiky obeznámeni. Testy psychodiagnostiky absolvovali všichni zaměstnanci. Dále všichni zaměstnanci absolvovali pohovor s personalistou a s vedoucím pracovníkem. Jazykové znalosti byly testovány jen u devíti zaměstnanců a testy počítačové gramotnosti absolvovali jen čtyři zaměstnanci. Malá míra testování počítačové gramotnosti odpovídá tomu, že uchazeči většinou komunikují s organizací e-mailem a zasílají zpracované dokumenty v elektronické podobě. Závěrečný pohovor mohli zaměstnanci absolvovat s vedoucím pracovníkem, popřípadě s odborným ředitelem.

Více jak polovina zaměstnanců dostala závěrečné vyjádření o přijetí do dvou týdnů nebo do měsíce. Tři zaměstnanci (9%) čekali na odpověď asi 2 měsíce. Dva zaměstnanci (6%) čekali na odpověď 3 měsíce, toto zpoždění bylo způsobeno čekáním na vyhodnocení psychodiagnostických testů během letních měsíců.

Zaměstnanci celkově hodnotili pozitivně profesionální přístup při pohovoru, vstřícnost, přátelskou atmosféru během výběrového řízení, pozitivně naladěné vedoucí i personalisty a psychodiagnostické testy.

Jako negativní stránky výběrového řízení uvedli zaměstnanci zdlouhavý proces, delší čekací dobu na vyjádření výsledků, nepožadování jazykových znalostí, nedostatečná konkretizace požadavků na zaměstnance ze strany zaměstnavatele.

Podle názoru zaměstnanců probíhal celý proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y na profesionální úrovni a byli s jeho průběhem spokojeni.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V předcházející kapitole byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y a vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací budou v této kapitole popsány doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y.

Rozšíření spolupráce se střední školou

V areálu organizace Y se nachází střední škola COPt, jejíž úspěšní absolventi jsou zaměstnáváni v organizaci Y. Zaměstnanci organizace Y mají možnost sledovat vývoj studentů a seznámit je s prací v organizaci Y.

Zájem o studium na střední škole COPt, je určitě do značné míry ovlivněn faktem, že studenti mají možnost pracovního uplatnění, ale i přesto nemusí všichni úspěšní absolventi být zrovna těmi nejlepšími zaměstnanci. Proto je důležité studenty od začátku motivovat k tomu aby měli dobré studijní výsledky a samotná práce v organizaci Y pro ně byla zajímavá.

Během studia by bylo pro studenty přínosné, aby byli seznámeni s podmínkami budoucí práce u organizace Y. Zaměstnanci organizace Y, jež působí na pracovních místech, na které jsou absolventi umísťováni, by mohli pořádat přednášky. Přednášky budou zaměřeny na seznámení studentů s prací na různých pozicích v organizaci Y, seznámení se samotnou organizací Y, zaměstnanci by jim mohli předat své postřehy z práce, upozornit je jaké předměty ve škole jsou pro ně stěžejní, na konci přednáškových bloků navrhuji volnou diskuzi. Studenti by se mohli seznámit i s absolventy školy, kteří již v organizaci pracují a mohli by jim předat své postřehy. Přednášky by byly začleněny do výuky. Přednášky by měly být doplněny i samotnou exkurzí v organizaci Y.

Vytvoření webu, který by obsahoval důležité informace pro absolventy střední školy, popřípadě tyto informace publikovat na webu střední školy. Mohli by zde být umístěny prezentace organizace Y, informace o pracovních pozicích, na které jsou po absolvování střední školy studenti umísťováni. Postřehy úspěšných absolventů pracujících pro organizaci Y.

Organizaci Y budou tento rok vypracovávat učitelé/ředitel COPt slovní hodnocení studentů, které by mělo obsahovat, zda studenta doporučují/nedoporučují do zaměstnaneckého poměru v organizaci Y. Toto hodnocení spolu s maturitním vysvědčením

nebo učňovským listem, by mělo být rozhodující, zda bude studentovi nabídnuta pracovní smlouva.

Studenti střední školy COPt, nevykonávají odbornou praxi v organizaci Y, ale mají možnost absolvování letní brigády v organizaci Y. Vedoucí tak mají možnost sledovat výkony studentů. Bylo by vhodné, aby byl sestaven hodnotící formulář, na jehož základě by byla zhodnocena vykonávaná práce studenta. Studenti, kteří by byli hodnoceni kladně, by byli upřednostněni při výběru vhodných studentů, kteří by byli přijati do zaměstnaneckého poměru.

Vedoucí by u studentů absolvujících letní brigádu v organizaci Y ohodnotili tyto body:

- Přípravenost studenta k práci
- Student začal pracovat vždy ve stanovený čas
- Samostatnost práce studenta
- Kvalita odvedené práce studentem
- Kladný přístup studenta k práci
- Ochota studenta učit se novým věcem
- Plnění pracovních povinností
- Rychlost pochopení instrukcí k práci
- Spokojenost studenta apod.

Hodnocení by mohlo být doplněno slovním hodnocením vedoucího. Vedoucí by mohl v hodnocení uvést, zda by studenta doporučil k přijetí do zaměstnaneckého poměru v organizaci Y. K hodnocení by byl přikládán životopis studenta.

Personalisté by měli již během studia studenta zpracované hodnocení, zda bude student přínosným zaměstnancem pro organizaci Y.

Zaměstnanci organizace Y by mohli tak lépe rozhodnout o přijetí studenta do zaměstnaneckého poměru na základě hodnocení ze strany školy, hodnocení letní brigády a úspěšném absolvování studia studentem, zda studenta přijmou do zaměstnaneckého poměru.

Spolupráce s vysokými školami

Zaměstnanci organizace Y se pravidelně účastní pracovních veletrhů a dnů otevřených dveří na vysokých školách. Na svých webových stránkách by zaměstnanci

organizace Y mohli umístit aktualitu, jež by obsahovala informace, které byly pro studenty prezentovány na veletrhu pracovních příležitostí.

V organizaci Y mají studenti možnost zpracovat diplomovou nebo bakalářskou práci. Bylo by přínosné, aby si sami zaměstnanci promysleli, jaká témata by mohla být zpracována studenty v rámci absolventských prací. Tato témata by mohla organizace Y umístit na svůj web a rozeslat tyto návrhy témat spolupracujícím vysokým školám.

Vyhodnocení získávání a výběru zaměstnanců

Zaměstnanci organizace sledují náklady na získávání a výběr zaměstnanců. Abychom mohli zjistit, zda je proces získávání a výběru zaměstnanců úspěšný nestačí jen sledovat nákladové hledisko.

Pro celkové zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců mohou být sledovány následující ukazatele:

- Potřebný čas na získání zaměstnance
- Počet vhodných kandidátů
- Počet odpovědí na inzerát na portále jobs.cz, počet uchazečů získaných přes personální agenturu...
- Počty uchazečů v 1. kole, v 2. kole, v 3. kole výběrového řízení
- Počet přijatých zaměstnanců
- Počet uchazečů, kteří zůstali v organizaci po skončení zkušební doby
- Spokojenost uchazečů se zaměstnáním, mohlo by být hodnoceno rozhovorem s vedoucím během zkušební doby
- Jak plní zaměstnanec nastavené cíle plánu profesního růstu
- Zda zaměstnanec byl povýšen, za jak dlouhou dobu od přijetí (Aswathappa, 2009).

Pracovní nabídka

V otázce číslo 7 jsem se zaměstnanců ptala, zda informace uvedené v nabídce práce se shodovaly se skutečností. Pokud ne, měli uvést, jaké informace se neshodovaly.

Zaměstnanci uvedli tyto nedostatky:

- Mzdové podmínky
- Časové nasazení
- Míra zodpovědnosti
- Doba určitá/neurčitá

Uchazeči by uvítali, kdyby byly v inzerátu uvedeny mzdové podmínky. V některých inzerátech, které má organizace Y je uvedena míra zodpovědnosti, uchazeči by uvítali i v ostatních inzerátech, informaci za co budou zodpovědní. Dále uvedení informace o přijetí na dobu určitou či neurčitou.

Bližší informace, které nejsou v inzerátu uvedeny, by měly být blíže specifikovány na pohovoru s personalistou.

Informace pro uchazeče

Uchazeči by měla být na pohovoru s personalistou znovu shrnuta pracovní nabídka. Zaměstnanci by uvítali informace o platových podmínkách, za co budou zodpovědní, informace o tom zda budou uchazeči přijati na dobu určitou či neurčitou. Toto doporučení je sestaveno na základě vyhodnocených otázek č.7 a 23 dotazníku.

Vedoucí pracovník by měl při pohovoru více konkretizovat pracovní pozici a co očekává od uchazeče.

Ostatní návrhy

V otázce číslo 23, v které bylo zjišťováno, jaká negativa zaměstnanci postřehli během výběrového řízení, se zaměstnanci shodli na dvou faktorech, a to zdlouhavý proces, čekací doba na výsledek výběrového řízení. Tři zaměstnanci si stěžovali, že museli déle čekat na výsledné vyhodnocení výběrového řízení, obzvláště na psychodiagnostické testy (červenec, srpen), což uvedl jeden zaměstnanec. A dva zaměstnanci označili celý proces za zdlouhavý. Zde bylo organizaci navrženo, aby odpovědní zaměstnanci uchazeče informovali, že vyhodnocení testů nebude dříve než za deset dní. Dále bych organizaci doporučila, aby v průběhu dovolených nebo nedostatku pracovníků informovali uchazeče o delší čekací lhůtě na vyhodnocení výběrového řízení. Odpovědní zaměstnanci, již mohou na konci pohovoru uchazeče informovat, v jakém časovém intervalu může čekat odpověď o postupu ve výběrovém řízení. Uchazeč se bude cítit jistěji, pokud bude vědět kdy má čekat odpověď.

Dále by mohl být celý proces výběru zaměstnanců urychlen například zadáním části testů psychodiagnostiky v počítačové formě.

Celkově by se zaměstnanci organizace Y měli snažit aby, výběrové řízení proběhlo v co nejkratším čase a nebylo zbytečně zdlouhavé.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y navrhnout změny na jeho zlepšení.

Diplomová práce byla členěna na dvě části a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části diplomové práce byla popsána teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě studia české i zahraniční odborné literatury. Byly zde aplikovány metody analýzy, syntézy a dedukce.

Praktická část diplomové práce navazovala na teoretickou část diplomové práce. Na základě studia interních dokumentů, polostrukturovaných pohovorů s personalistkou organizace Y byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Dále byl sestaven dotazník na základě popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. V závěru praktické části byly uvedeny návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Byly zde aplikovány metody analýzy, syntézy, metoda polostrukturovaných pohovorů s personalistkou a metody dotazníkového šetření.

V druhé kapitole diplomové byl popsán pojem řízení lidských zdrojů a proces získávání a výběru zaměstnanců. Z procesu získávání zaměstnanců bylo popsáno plánování zaměstnanců, analýza pracovních míst, zdroje získávání zaměstnanců a jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Z procesu výběru zaměstnanců byly popsány kritéria výběru zaměstnanců, dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány při výběrovém řízení, výběrové pohovory, testy, assesment centrum, reliabilita a validita výběrových metod. V závěru kapitoly bylo popsáno, jakým způsobem mohou manažeři provádět zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v jejich organizaci.

V třetí kapitole byla popsána organizace Y, uvedeny počty zaměstnanců k 1. 2. 2014, míry odchodu zaměstnanců a v závěru kapitoly bylo graficky zobrazeno schéma personálního útvaru.

Ve čtvrté kapitole byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y na základě studia interních dokumentů a polostrukturovaných pohovorů s personalistkou organizace Y. Nejprve byl popsán popis pracovního místa. Po té byly popsány metody získávání zaměstnanců aplikované v organizaci Y a průběh předvýběru. V další části kapitoly byl popsán krátce proces výběru výrobních a nevýrobních dělníků. Více prostoru bylo věnováno popisu procesu výběru zaměstnanců na pozici THP. Výběr THP

zaměstnanců je rozdělen do tří kol, 1. kolo: výběrový pohovor s personalistou, 2. kolo: výběrový pohovor s vedoucím a 3. kolo: psychodiagnostické testy. V závěru byly popsány odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y.

V další části čtvrté kapitoly bylo popsáno dotazníkové šetření a byla provedena analýza dotazníků. Dotazník byl sestaven na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům, kteří byli přijati během posledních dvanácti měsíců. Dotazník byl na žádost personalistky organizace Y zaměřen na technicko-hospodářské zaměstnance, byl rozeslán firemní elektronickou poštou 48 zaměstnancům. Celkově se aktivně dotazníkového šetření zúčastnilo 34 zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány grafy vytvořenými v Excelu a doplněným komentářem.

Vyhodnocení dotazníků ukázalo, že samotné výběrové řízení probíhá v organizaci Y na vysoké úrovni. Samotní zaměstnanci hodnotili proces získávání a výběru zaměstnanců více kladně než negativně.

V páté kapitole diplomové práce byly vytvořeny návrhy na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y. Návrhy byly sestaveny na základě popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Y a na základě výsledků dotazníkového šetření. Bylo navrženo, aby byly pořádány přednášky pro studenty střední školy COPT a tyto studenti byli hodnoceni během letních brigád v organizaci Y vedoucími zaměstnanci. Dále bylo navrženo, aby zaměstnanci organizace Y zveřejňovaly témata absolventských prací na webu organizace. Byl zde uveden návrh na hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a návrhy zaměřené na informování uchazečů.

Na konci diplomové práce byly uvedeny zdroje, z nichž bylo čerpáno včetně příloh.

Pro samotnou organizaci Y je diplomová práce přínosná zpětnou vazbou od zaměstnanců, kteří prošli výběrovým řízením. Přes pozitivní hodnocení byly navrženy doporučení, které mohou organizaci Y pomoci v zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2009, ISBN 978-007-0660-205.

DALE, Margaret. *The essential guide to recruitment: how to conduct great interviews and select the best employees*. Philadelphia: Kogan Page, 2006, ISBN 978-074-9444-747.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Era, 2005. ISBN 80-7366-020-2.

JAY, Ros. *Příjímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-802-4719-443.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa, 2006, ISBN 80-868-5129-X.

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1496-4.

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management: text and cases*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008. ISBN 03-245-4275-5.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7.

SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2447-8.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4151-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Profil. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx>

Základní údaje o firmě. [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/114-zakladni-udaje-o-firme.aspx>

Výhody firemního účtu: Jobs.cz. [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/firemni-ucet/>

INTERNÍ DOKUMENTY

CHOVANEC, Josef. *Personální agenda*. 2013, 25 s.

Interní dokumenty

SEZNAM ZKRATEK

AC	assessment center
ad.	a další
apod.	a podobné
c.v.	curriculum vitae, životopis
č.	číslo
ČR	Česká republika
např.	například
ND	nevýrobní dělníci
Obr.	obrázek
PR	vztahy s veřejností
s.	strana
Sb.	sbírka
Tab.	Tabulka
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tj.	to je
VD	výrobní dělníci
vedoucí ŘLZ	vedoucí odboru Řízení lidských zdrojů
zaměstnanec ŘLZ	zaměstnanec odboru Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Postup obsazování volných pracovních míst	8
Obr. 2.2 Sedmibodový model	23
Obr. 2.3 Pětistupňový model	24
Obr. 2.4 Pyramida zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců	32
Obr. 3.1 Personální útvar organizace Y	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 Přehled počtu kmenových zaměstnanců organizace Y k 1.2 2014	34
Graf 3.2 Celkový přehled počtu zaměstnanců organizace Y k 1.2. 2014)	34
Graf 4.1 Struktura respondentů podle pohlaví	45
Graf 4.2 Struktura respondentů podle věku	46
Graf 4.3 Struktura respondentů podle vzdělání	46
Graf 4.4 Zdroj informací o nabízené pracovní pozici	47
Graf 4.5 Důvod respondentů k reakci na pracovní nabídku	48
Graf 4.6 Shoda informací uvedených v nabídce práce se skutečností	49
Graf 4.7 Dostatečný popis nabídky práce	49
Graf 4. 8 Rychlost reakce personalistů na zaslané životopisy	50
Graf 4. 9 Přesný čas začátku pohovoru s personalistou, s vedoucím	51
Graf 4.10 Představení pracovníků při pohovoru	51
Graf 4.11 Profesionální přístup personalisty	52
Graf 4.12 Profesionální přístup vedoucího	52
Graf 4.13 Dostatečný prostor pro uchazeče na odpovědi při pohovoru s personalistou, s vedoucím	53
Graf 4.14 Dostatečný prostor pro uchazeče na vlastní dotazy, pohovor s personalistou, pohovor s vedoucím	53
Graf 4.15 Dostatek informací pro uchazeče ze strany vedoucího	54
Graf 4.16 Popis průběhu přijímacího řízení	54
Graf 4. 17 Informování uchazečů o výsledcích testů psychodiagnostiky	55

Graf 4.18 Průběh výběrového řízení	56
Graf 4.19 Rychlost odpovědi personalistů na přijetí uchazeče	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity	31
Tab. 3.1 Míra odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013	34
Tab. 3.2 Analýza příčin odchodů kmenových zaměstnanců období 2010-2013	35
Tab. 4.1 Odpovědi na otázku 7, co se neshodovalo v nabídce práce se skutečností	49
Tab. 4.2 Pozitiva výběrového řízení	57
Tab. 4.3 Negativa výběrového řízení	58

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Simona Nováková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Popis pracovního místa

Příloha č. 3 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 4 Seznam otázek určených pro polostrukturovaný rozhovor s personalistkou organizace Y

Příloha č. 1 Dotazník

DOTAZNÍK

Milí respondenti,

jsem studentkou 5. ročníku ekonomické fakulty VŠB-Ostrava a ve Vaší společnosti zpracovávám diplomovou práci na téma získávání a výběr zaměstnanců.

Součástí mé diplomové práce je dotazník, jenž má poskytnout informace o procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti z pohledu uchazečů, kteří nedávno úspěšně prošli výběrovým řízením.

Výsledky dotazníku budou sloužit ke zlepšení procesu výběru a získávání zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dotazník je anonymní. Odhadovaný čas na vyplnění dotazníku je asi 10 minut.

Děkuji všem, kteří tento dotazník vyplníte.

Bc. Simona Nováková

1. Jste:

- ☐ muž
☐ žena

2. Váš věk?

- ☐ 18-20 ☐ 27-35 ☐ 51-60
☐ 21-26 ☐ 36-50 ☐ více než 60

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Střední odborné (výuční list) ☐ Úplné střední (s maturitou)
☐ Vysokoškolské – Bc. ☐ Vysokoškolské – Ing./Mgr. ☐ Vysokoškolské – PhD.

4. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- ☐ Internetové stránky společnosti
☐ Uvnitř firmy (nástěnky, intranet, kolegové)
☐ Od známých
☐ Na veletrhu pracovních příležitostí
☐ Internetový pracovní portál jobs.cz, práce.cz , jiné
☐ Ve škole SŠ/VŠ
☐ Přes pracovní agenturu
☐ Sám jsem se o místo ucházel/a aniž bych věděl/a že je volné pracovní místo ve společnosti
☐ Jinak (*uved'te*).....

5. Informace poskytnuté pracovní agenturou byly dostačující? (*Vyplňte, jen pokud jste se o práci dozvěděl/a přes pracovní agenturu*)

- ☐ Ano ☐ Ne (*Jaké informace Vám chyběly?*).....

6. Co Vás zaujalo na nabídce pracovního místa, proč jste si vybral/a danou společnost?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tradiční česká společnost
bydliště | <input type="checkbox"/> Zaměstnání v blízkosti |
| <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu
ohodnocení | <input type="checkbox"/> Zajímavé finanční |
| <input type="checkbox"/> Předpoklad stabilního zaměstnání | <input type="checkbox"/> Zajímavá pracovní pozice |
| <input type="checkbox"/> Benefity (telefon, notebook, penzijní připojištění) | <input type="checkbox"/> Jiné (<i>uved'te</i>)..... |

7. Informace uvedené v nabídce práce se shodovaly se skutečností?

- ☐ Ano ☐ Ne (*co se neshodovalo*).....

8. Byla nabídka pracovního místa dostatečně popsána, abyste měl/a dostatečný přehled o pracovním místě?

- ☐ Ano ☐ Spíše ne
☐ Spíše ano ☐ Ne (*Jaká informace Vám chyběla?*).....

9. Za jak dlouho jste dostali odpověď na žádost o pracovní místo, zaslaný životopis, (pozdávka k pohovoru)?

- ☐ Ihned ☐ 1-4 dny ☐ Do týdne ☐ Do dvou týdnů
☐ Déle (*uved'te*).....

10. Pohovor začal v domluvený čas?

- Pohovor s personalistou ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne
Pohovor s vedoucím ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

11. Byli Vám vždy představeni pracovníci (jméno, funkce) se kterým jste absolvovali pohovor?

- ☐ Ano ☐ Ne

12. Personalista se choval profesionálně?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne (*Co Vás zaujalo?*).....

13. Vedoucí se při průběhu pohovoru choval profesionálně?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne (*Co Vás zaujalo?*).....

14. Během pohovoru jste měl/a dostatek času na své odpovědi na položené otázky?

- Pohovor s personalistou ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne
Pohovor s vedoucím ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

15. Během pohovoru jste měl/a dostatek času na vlastní otázky?

Pohovor s personalistou ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

Pohovor s vedoucím ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

16. Během pohovoru s vedoucím jste dostal/a dostatek informací k pracovní pozici?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne (*Jaké informace Vám*

chyběly?).....

17. Jak detailně jste byl/a během průběhu přijímacího řízení obeznámen/a s dalším průběhem přijímacího řízení?

☐ Velmi detailně ☐ Více než dostatečně ☐ Dostatečně ☐ Jen zběžně ☐

Vůbec

18. Byly Vám pokládány otázky diskriminačního charakteru během pohovorů?

☐ Ano (uveďte) ☐ Ne

19. Byl/a jste obeznámena s výsledky testů psychodiagnostiky?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Ano, na vlastní žádost

20. Zaškrtněte, co jste absolvovali:

☐ Pohovor s personalistou

☐ Byli testováni Vaše jazykové znalosti (test cizího jazyka, rozhovor v cizím jazyce)

☐ Byla testována Vaše počítačová gramotnost

☐ Pohovor s vedoucím

☐ Psychodiagnostické testy

☐ Závěrečný pohovor s vedoucím

☐ Pohovor s odborným ředitelem

21. Za jak dlouho po absolvování celého přijímacího řízení (testy psychodiagnostiky, rozhovor s odborným ředitelem) jste dostal/a konečné vyjádření o svém přijetí?

☐ Do dvou týdnů

☐ Do měsíce

☐ Déle (*uvěďte*).....

22. Jaká pozitiva při pohovoru byste vyzdvihl/a?

23. Jaká negativa při pohovoru byste vyzdvihl/a?

Příloha č. 2 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa

Funkce:
Zaměstnanec:
Organizační zařazení: Odbor řízení projektů 9100 Nadřízená funkce: Ředitel řízení kvality Řídí: ANO - dle platné organizační struktury Zastupuje funkci: Je zastupován funkcí: Kategorie prac.místa: střední management CZ-ISCO:

Charakteristika
Vedoucí projektové kanceláře řídí, organizuje a koordinuje činnosti spojené s jednotlivými projekty.

Všeobecné povinnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Plní další ústní i písemné příkazy nadřízeného pracovníka, udělené v souladu s druhem a povahou práce ujednané v pracovní smlouvě. • Plní úkoly vyplývající z rozhodnutí představenstva a vedení společnosti. • Plní politiku kvality. • Plní politiku EMS. • Při své práci se řídí obecně závaznými právními předpisy a interními řády, směrnicemi, pokyny a nařízeními uloženými na intranetu. • Řídí se etickým kodexem společnosti. • Dodržuje mlčenlivost o skutečnostech zjištěných v souvislosti s vykonávanou funkcí.

Skupiny pracovních činností	Specifikaci vykonávaných činností z výjmenovaných skupin určuje vedoucí pracovník tak, aby byla naplněna působnost stanovená v organizačním řádu společnosti.
Hlavní činnosti	
Ostatní a obecné celofiremní činnosti	

Odpovědnosti
Za systém EMS ve svém odboru.
Za tvorbu a dodržování strategie.

Pravomoci
Dle organizačního řádu a interních předpisů společnosti.

Kvalifikace, školení, certifikáty		
Vzdělání:		Odborná praxe
Optimální:	Středoškolské s maturitou	?
	Vysokoškolské	?
Zákonná a odborná školení:		Četnost:
Školení BOZP a PO		1x 3 roky
Školení řidičů referentských vozidel		1x 2 roky
Certifikáty:		

Měkké kompetence		Požadovaná úroveň kompetence 1-3
Spolupráce (průřezová kompetence)		2
Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je zodpovědný za výsledky skupinové činnosti a sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace ■		
Pro zákaznický přístup (průřezová kompetence)		2
Je empatický, předvídá potřeby a očekávání většího i vnitřního zákazníka (kolegy), jedná a komunikuje profesionálně, usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace a přijímá osobní zodpovědnost ■		
Výkonnost (průřezová kompetence)		2
Aktivně se orientuje na výkon a na výsledek (přínos), jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení, konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, jeho osobní a týmové cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu a motivaci k výkonu sebe i okolí, podporuje zdokonalování sebe, týmu i procesů ■		
Efektivní komunikace a řešení konfliktů		
Kreativita		2
Je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako "podnikatelské" příležitosti, neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či týmu, je schopen rychle vyhodnotit rizika a snaží se je eliminovat ■		
Přijímání změn		
Samostatnost		2
Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sebe i tým, umí síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby dokáže efektivně vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) a nebojí se odpovědnosti a přijímá danou míru osobního rizika ■		
Řešení problému		
Plánování a organizace práce		
Aktivní přístup a orientace v informacích		
Zvládání emoční zátěže		
Vedení týmu		2
Jednoznačně přebírá zodpovědnost za týmový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření, snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se s týmovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické myšlenky, je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem, chová se jako vůdce – nezáleží na obtížích, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní se na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce, zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení, školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály, dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly týmového výsledku, deleguje jim pravomoci, hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje ■		
Přesvědčivé jednání a vystupování		

Odborné kompetence obecné:		Požadovaná úroveň kompetence: 1-3
Způsobilost k cizímu jazyku		1
Umí porozumět hlavnímu smyslu písemných informací souvisejících s výkonem práce, vyhledává specifické informace v nenáročném textu, ovládá interaktivní komunikaci v jednoduchých a běžných situacích (např. jednoduché telefonáty, běžná společenská komunikace), umí porozumět hlavním bodům krátkého slyšeného projevu o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast, umí sestavit a zaznamenat krátké vzkazy a poznámky v oblastech relevantních pro danou pracovní oblast. ■		
Počítačová způsobilost		2
Ovládá pokročilejším způsobem počítač (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), umí používat nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací, využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace) ■		
Ekonomické povědomí		1
Umí počítat a manipulovat s hotovými penězi, umí vyplňovat formuláře, orientuje se v účetních a obchodních dokladech (vyhledávání potřebných hodnot v textu či dokumentu), chápe základní principy finančních produktů (půjčka, platební karta, depozitum) ■		
Právní povědomí		3
Má právní povědomí, ovládá aplikace znalostí zákonů a legislativy běžně v praxi akciové společnosti využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,...), má znalost právních úkonů, dokumentů i subjektů právní praxe, ovládá aktivní právní jednání ■		
Práce s informačním systémem		1
Pasivní uživatel, umí vkládat data v příslušném modulu, umí tisknout standardní sestavy ■		
Řidičské oprávnění skupiny B:	ANO	

Odborné kompetence specifické		Požadovaná úroveň kompetence THP: 1-3	2
Odborné dovednosti			
<ul style="list-style-type: none"> • Řízení integrace projektu • Řízení rozsahu projektu • Finanční řízení projektu • Řízení rizik projektu • Řízení zdrojů projektu • Řízení informací a dokumentace v projektu • Řízení změn v projektu • Řízení časového rámce projektu • Řízení jakosti projektu • Vedení pracovního kolektivu • Hodnocení výkonu • Koordinování činností a řízení zaměstnanců odboru v souladu s politikou společnosti 			
Požadovaná úroveň dovedností:	Pokročilé dovednosti a jejich rozvíjení v reakci na objevující se znalosti a technická řešení, při inovacích využívání nových i stávajících poznatků z různých oblastí, systémové myšlení a aplikace poznatků do reálných řešení ■		

Odborné znalosti	
<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele ekonomické efektivnosti investic a projektů • Finanční plánování • Komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník • Zásady vedení pracovního kolektivu • Metody a techniky hodnocení výkonu • Personální management • Ekonomický (finanční) management, controlling • Management kvality • Management rizik • Time management 	
Požadovaná úroveň znalostí:	Pokročilé a specializované znalosti teorií, zásad a legislativy v oboru; jejich aplikace v praxi při využití informací z různých zdrojů ■

Zpracoval:

Dne:

Platnost od:

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele:

Příloha č. 3 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Příjmení, jméno, titul			Datum narození, místo, okres, stát		
Trvalé bydliště, ulice, číslo domu:			Telefon:		
PSČ:			Mail:		
Rodinný stav:					
VZDĚLÁNÍ	Druh školy, učiliště, výchovy, obor			Rok ukončení	Druh zkoušky
základní					
střední odborné (učební obor)					
úplné střední (učeb. obor s maturitou)					
úplné střední odborné/všeobecné					
vyšší odborné					
vysokoškolské					
Nedokončené včetně současného studia při zaměstnání					
Dlouhodobé kurzy, odbor. školení apod.					
ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ					
jazyk	stupeň znalosti	zkoušky	jazyk	stupeň znalosti	zkoušky

Mám zájem o práci:

**Příloha č. 4 Seznam otázek určených pro polostrukturovaný rozhovor
s personalistkou organizace Y**

- 1) Má organizace Y zpracovanou směrnici pro získávání a výběr zaměstnanců?
- 2) Jaké metody používáte pro získávání zaměstnanců?
- 3) Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí, dnů otevřených dveří?
- 4) Spolupracujete se vzdělávacími institucemi (střední školy, vysoké školy)?
- 5) Popište proces výběru výrobních, nevýrobních zaměstnanců.
- 6) Popište spolupráci s personální agenturou.
- 7) Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o pracovní místo?
- 8) Popište proces výběru technicko-hospodářských pracovníků.
- 9) Jakým způsobem informujete uchazeče o úspěchu či neúspěchu během výběrového řízení?
- 10) Provádíte celkové hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců?